

**DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA**

**“SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”**

**Autores:**

**GINA JULIETH ACUÑA AGUDELO**

**IVÁN DARÍO GONZÁLEZ HERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA**

**FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CHIQUINQUIRÁ**

**2017**

**DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA**  
**“SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”**

**Autores:**

**GINA JULIETH ACUÑA AGUDELO**  
**IVÁN DARÍO GONZÁLEZ HERNÁNDEZ**

**Directora:**

**Mg. ANA PATRICIA DÍAZ ALDANA**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA**

**FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CHIQUINQUIRÁ**

**2017**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

CARLOS HERNANDO PALACIOS

---

Director de Escuela

JHON JAIRO ANGARITA

---

Jurado

CARLOS HERNANDO PALACIOS

---

Jurado

Chiquinquirá 17 de noviembre de 2017

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, a Dios por darnos la oportunidad de alcanzar esta meta. A nuestros padres por su amor, apoyo incondicional, dedicación y esfuerzo para con nosotros. A nuestra profesora de investigación, la profesora Ana Patricia Díaz Aldana, por su gran dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, pero en especial con su motivación ha logrado que podamos terminar este proyecto con éxito.

A las directivas de la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” por permitirnos desarrollar nuestro proyecto de grado dentro de sus instalaciones, y brindarnos toda la información necesaria para el desarrollo del mismo.

A los miembros de la organización por el tiempo y la información que nos brindaron durante el proceso de la recolección de los datos.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION .....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA .....	13
1.2 SISTEMATIZACION .....	13
2. JUSTIFICACION .....	14
3. OBJETIVOS .....	15
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
4. MARCO REFERENCIAL .....	16
4.1 MARCO TEÓRICO .....	16
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	41
4.3 MARCO INSTITUCIONAL .....	45
4.4 MARCO TEMPORAL.....	46
4.5 MARCO ESPACIAL.....	46
5. METODOLOGIA.....	48
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	48
5.2 Técnicas de recolección de la información .....	48
5.3 Instrumentos de recolección.....	48
6. POBLACION Y MUESTRA.....	50
6.1 Tamaño de la población .....	50
7. CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”, HACIENDO ÉNFASIS EN LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, RIESGOS PROPIOS DE CADA PUESTO DE TRABAJO.....	51
8. CAPÍTULO 2. TAREAS, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, RIESGOS PROPIOS DE CADA PUESTO DE TRABAJO Y EL PERFIL QUE DEBE TENER EL EMPLEADO QUE SE UBIQUE EN CADA PUESTO DE TRABAJO EN LA EMPRESA “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”. .....	73
9. CAPITULO 3. VENTAJAS DE ELABORAR UN DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” .....	96
10. ANEXOS .....	101

10.1 Encuesta de diagnóstico dirigida al talento humano de la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” .....	101
10.2 Entrevista de diagnóstico dirigida a la gerente y representante legal, y accionista de la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” .....	106
10.3 Informe de Consentimiento informado Diseño de puestos de trabajo en la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” .....	108
11. CONCLUSIONES .....	110
12. RECOMENDACIONES .....	111
13. BIBLIOGRAFIA .....	112

LISTA DE TABLAS	PAG
Tabla N° 1 Como se enteró del puesto que actualmente desempeña.....	52
Tabla N° 2 Proceso de selección de personal.....	53
Tabla N° 3 Factores de contratación.....	54
Tabla N° 4 Diseño de puesto de trabajo .....	55
Tabla N° 5 Manual de Funciones.....	56
Tabla N° 6 Estructura Organizacional.....	57
Tabla N° 7 Departamento de trabajo.....	58
Tabla N° 8 Puesto de Trabajo.....	59
Tabla N° 9 Jornadas de trabajo.....	60
Tabla N° 10 Objetivo del Puesto.....	61
Tabla N° 11 Responsabilidades de su Puesto de Trabajo.....	62
Tabla N° 12 Tareas del puesto que ocupa.....	63
Tabla N° 13 Supervisión de personas.....	64
Tabla N° 14 Frecuencia de Supervisión del Superior.....	65
Tabla N° 15 Condiciones Laborales.....	66
Tabla N° 16 Riesgos Laborales.....	67
Tabla N° 17 Posición en que realiza su trabajo.....	67
Tabla N° 18 Esfuerzos Físicos.....	68
Tabla N°19 Programas de Capacitación.....	68
Tabla N° 20 Periodicidad de Capacitaciones.....	69
Tabla N° 21 “Puestos de la Empresa SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”.....	73
Tabla N° 22 Diseño de Puesto del Gerente.....	76
Tabla N° 23 Diseño de Puesto del Contador.....	79

Tabla N° 24 Diseño de Puesto del Almacenista .....	82
Tabla N° 25 Diseño de Puesto del Conductor.....	85
Tabla N° 26 Diseño de Puesto del Médico Veterinario.....	87
Tabla N° 27 Diseño de Puesto de la Secretaria.....	90
Tabla N°28 Diseño de Puesto del Administrador de Almacén.....	93
Tabla N°29 Fases de un Diseño de Puestos.....	97



LISTA DE GRÁFICAS	PAG
Grafica 1. Fotografía satelital de la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJAS.A.S” .....	47
Grafica N° 2 Como se enteró del puesto que actualmente desempeña.....	52
Grafica N°3 Proceso de selección de personal .....	53
Grafica N° 4 Factores de contratación.....	54
Grafica N° 5 Diseño de puesto de trabajo.....	55
Grafica N° 6 Manual de Funciones.....	56
Grafica N° 7 Estructura Organizacional.....	57
Grafica N° 8 Departamento y Puesto de trabajo.....	58
Grafica N° 9 Puesto de Trabajo.....	59
Grafica N° 10 Jornadas de Trabajo.....	60
Grafica N° 11 Objetivo del Puesto.....	61
Grafica N° 12 Supervisión de Personas.....	64
Grafica N° 13 Frecuencia de Supervisión del Superior.....	65
Grafica N° 14 Periodicidad de Capacitaciones.....	69
Grafica N° 15 Organigrama.....	75

## **INTRODUCCION**

Actualmente las organizaciones necesitan contar con información precisa sobre su recurso humano y las necesidades que tiene su organización, esto constituye el eje de orientación moderna del profesional que está a cargo de la administración del recurso humano. Para el caso de “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” se hizo necesario la creación de un diseño de puestos de trabajo, en el cual se recolectó información sobre lo que hace cada ocupante de un cargo y los conocimientos, habilidades, y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada, este proceso sistemático de recolección de información servirá para tomar decisiones e identifica las tareas, deberes y responsabilidades de determinado puesto.

La elaboración de este diseño se realizó con el fin de contribuir a que la empresa y su talento humano se estructuren de una manera más organizada, y de esta manera alcanzar sus metas dentro de los parámetros éticos y en una forma socialmente responsable.

Mediante instrumentos como encuestas y entrevistas pudimos recabar información necesaria para determinar cómo se encontraba la empresa actualmente, y si cada trabajador sabía con claridad cuáles eran sus funciones en su puesto de trabajo. Al analizar esta información se observó que los trabajadores no tienen con claridad sus actividades a realizar, igualmente que la empresa no cuenta con una estructura organizacional, y que se debe implementar algunos otros puestos con el fin de no tener sobrecargas laborales, y que además la empresa pueda contar con una estructura organizacional mejor estructurada.

Al Identificar las tareas, funciones, responsabilidades, riesgos propios de cada puesto de trabajo y el perfil que debe tener el empleado, se procedió a la elaboración del documento donde se plasma con mayor claridad la descripción del puesto de

cada miembro de la organización. Al elaborar estos diseños pudimos ver que surge la necesidad de incluir otros cargos a la estructura organizacional de la empresa, ya que la organización no cuenta con todos los puestos que se requiere para ser más eficiente.

Como resultado de esta investigación se hizo una propuesta de organigrama que abarca todas las áreas necesarias y que además le proporciona a la empresa una estructura organizacional más formal con puestos y funciones bien definidas y relaciones de autoridad bien claras.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

“SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” es una empresa del sector comercial, intermediaria entre el productor y el consumidor, dedicada al comercio de alimentos concentrados, medicamentos y subproductos para la alimentación animal ubicada en el sector terciario de la economía, que actualmente no cuenta con una estructura organizacional sólida y eficiente, y por este motivo existen muchas funciones sin definir, las cuales generan una sobrecarga de las actividades de algunos empleados, y esto a su vez incide en el retraso de ciertas tareas, puesto que cuando se multiplican funciones, éstas recaen sobre la misma persona y no pueden ser desarrolladas con efectividad.

La empresa como tal no cuenta con un manual de funciones en el cual especifique a cada uno de sus empleados las labores correspondientes a realizar en cada puesto de trabajo, y es por esto, que se hace necesario elaborar en la compañía un diseño de puesto, que fomente el mejoramiento, calidad y eficiencia en la prestación del servicio, delimitando las funciones que debe cumplir cada persona, potenciando las destrezas y habilidades de los colaboradores. Con el diseño de puestos de trabajo se fortalecen otros procesos del área de talento humano como reclutamiento, selección de personal, ya que se tendría explícito el perfil de cada puesto de trabajo (especificaciones y descripción de puesto en términos de experiencia, nivel escolaridad, competencias, tareas, funciones puntuales y responsabilidades), evaluación de desempeño, programas de capacitación, entre otros.

Algunos de los beneficios que otorga a la empresa una descripción de puestos es señalar las deficiencias que existen en la organización, el trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones, ayuda también a establecer y repartir

mejor las cargas de trabajo y así mismo es una de las bases para un sistema técnico de ascenso. A los encargados del área de recurso humano les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla, para poder exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo y evita interferencias en la línea de autoridad, señalándole con claridad sus responsabilidades y ayudándole a conocer si está laborando bien. Otro de los grandes beneficios que aporta un diseño de puestos de trabajo en la empresa es tener claro los riesgos, enfermedades laborales, y accidentes de trabajo a los que están expuestos los ocupantes de un determinado puesto, y de esta forma implementar programas de seguridad para evitar dichos factores.

### **1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo realizar un diseño de puestos de trabajo en la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” en el municipio de Chiquinquirá - Boyacá?

### **1.2 SISTEMATIZACION**

- ¿Cómo realizar el diagnóstico de la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”, haciendo énfasis en la estructura jerárquica, funciones, responsabilidades, necesidades de capacitación, riesgos por accidentes laborales y/o enfermedades profesionales propios de cada puesto de trabajo.
- ¿Cuáles son las tareas, funciones, responsabilidades, riesgos propios de cada puesto de trabajo y qué perfil debe tener el empleado que se ubique en cada puesto de trabajo en la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”?
- ¿Qué repercusión tendrá el elaborar un diseño de puestos de trabajo en la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”?

## **2. JUSTIFICACION**

El diseño de los puestos de trabajo en la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”, es muy importante ya que permite establecer las funciones, tareas y actividades que el recurso humano va desempeñar en su cargo. Un inadecuado diseño de puesto de trabajo puede ser perjudicial para la organización porque al no encontrarse bien definidas las actividades, los subsistemas de recursos humanos tendrán inexactitudes y no se alcanzaran los objetivos planteados por la organización. Cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y además sus intereses, deseos, estilo de vida, etc. son compatibles con las características del puesto, las expectativas de desempeño son óptimas.

Esta investigación estuvo soportada bajo el modelo Burocrático, considerado el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. A diferencia de otros modelos este es el más completo que se adecua a las necesidades y a los objetivos que queremos cumplir. La metodología utilizada en la elaboración de este proyecto es de carácter descriptivo, ya que el eje principal del mismo es la elaboración de un diseño de puesto. La información se recolecto por medio de la observación directa, entrevistas a los directivos de la organización y por medio de encuestas que se le realizaran a los mismos.

De igual forma el desarrollo de esta investigación se hace con el fin de obtener el título de Administración de Empresas, porque como futuros administradores. Debemos contribuir a cerrar la brecha entre el perfil del puesto de trabajo y el perfil del empleado, ya que son dos aspectos totalmente opuestos y que se suelen confundir con un mismo término.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Realizar un diseño de puestos de trabajo en la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” en el municipio de Chiquinquirá Boyacá.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnóstico de la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”, haciendo énfasis en la estructura jerárquica, funciones, responsabilidades, necesidades de capacitación, riesgos por accidentes laborales y/o enfermedades profesionales propios de cada puesto de trabajo.
- Identificar las tareas, funciones, responsabilidades, riesgos propios de cada puesto de trabajo y el perfil que debe tener el empleado que se ubique en cada puesto de trabajo en la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”
- Establecer la repercusión que tendrá el elaborar un diseño de puestos de trabajo en la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

En sus inicios, Max Weber formuló un tipo ideal de organización burocrática, caracterizada por los niveles de dirección, racionalidad y eficiencia; para lograr esa eficiencia se detalla y precisa anticipadamente con qué proceso deben desarrollarse las actividades dentro de un puesto de trabajo; es un concepto muy alejado de lo que actual y espontáneamente se entiende por burocracia, la cual es percibida por las personas como un conjunto de tareas mecánicas y monótonas, desarrolladas dentro de un esquema rígido que no da lugar al empowerment o a la flexibilidad en la ejecución de los procesos. La tergiversación del concepto tuvo su origen en Europa, a finales de la primera revolución industrial, allí lo usaban con la intención de señalar el arrogante desempeño de los funcionarios, los cuales se regían bajo las ideas burguesas de la época, y desempeñaban sus labores con tiranía, arrogancia y excesivos papeleos.

Es así como Weber fue pionero en la implementación de normas escritas para los puestos de trabajo en una organización. El modelo burocrático planteado por él tenía como base el carácter legal de la norma y los reglamentos, la adecuada división del trabajo, las jerarquías de autoridad y las competencias técnicas y meritocráticas que pueden ser desarrolladas dentro de cualquier organización por los recursos humanos.<sup>1</sup> La burocracia, para Max Weber, es la organización eficiente por excelencia, en la cual se resuelven racional y eficientemente los problemas de la sociedad, y para conseguir esta eficiencia planeada, el modelo burocrático necesita detallar y precisar por anticipado cómo deben hacerse las cosas.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. Bogotá Colombia : MC GRAW HILL, 2004.



Es de anotar que por recursos humanos se entiende el conjunto de personas que conforman las empresas y las cuales ejercen funciones dentro de la misma para el buen desarrollo del objetivo organizacional, la población activa laboralmente trabaja en organizaciones, esto obedece a que desde una perspectiva globalizada en el aspecto mercantil a medida que las empresas crecen, necesitan un mayor número de empleados; y desde la perspectiva social, un empleo en cualquiera de estas organizaciones contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas que están en su entorno. Una empresa no podría existir sin recursos financieros, recursos materiales o sin los recursos humanos, pues por más industrializada que se encuentre, siempre será necesario personas que hagan las operaciones que una maquina no puede hacer.

Cuando las organizadoras son exitosas, tienden a crecer o como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesario para ejecutar las operaciones ya que aumenta el capital, se incrementan la tecnología, la actividades de apoyo; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad Del negocio; así se garantizan que los recursos materiales, financieros y tecnológicos utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional.<sup>2</sup> Debemos tener en cuenta que el recurso humano es el factor más importante que deben tener las organizaciones, y hacer uso eficiente de él, es lo más relevante a la hora de tomar decisiones. Como administradores de empresas no debemos descuidar este factor que influye en aspectos como productividad, eficiencia, calidad etc.

---

<sup>2</sup> **CHIAVENATO, idalberto.** gestion el talento humano. bogota : McGraw Hill, 2002, pág. 4.

## **Gestión por competencias**

En los Orígenes de la Gestión por competencias unánimemente se considera la obra de David McClelland como la base sobre la cual luego se construye la metodología de Gestión por competencias.

Comprender la motivación humana lleva a una definición del término motivo, entendido como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos. La explicación de los términos clave de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando se piensa con frecuencia acerca de un objetivo, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Una persona que acaba de comer puede a veces pensar acerca de estar sin alimento, pero una persona que piensa continuamente en la posibilidad de verse privada de alimentos, aun cuando no está hambrienta, es aquella que podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida. Los estudios de David McClelland sobre la motivación describen los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos, avances que han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales (definidos por este autor) que gobiernan el comportamiento humano:

- **Los logros como motivación.** La primera motivación que se investigó intensamente fue la determinada por el logro o rendimiento. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominarla eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizá sea mejor concebido en términos de eficiencia o como un ratio input/output. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor output con menos

trabajo. De esta manera, la gente con alto rendimiento prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. Esas personas no son atraídas por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles; y por lo tanto no trabajan más duro cuando deben desempeñarse en ellos. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo.

- **El poder como motivación.** La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con altos niveles de rendimiento. Altos niveles de rendimiento están asociados a muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad, debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación por el poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

- **La pertenencia como motivación.** Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Derivaría de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otras personas como motivación <sup>3</sup> Como podemos ver el autor nos da una visión clara de otro aspecto importante que debemos tener con nuestro personal a cargo, y es motivarlos, porque de esta forma se constituirá el éxito de la empresa, y lo que se busca es

---

<sup>3</sup> **ALLES Martha, Alicia.** Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias, nueva edición.

lograr que los empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales y de llenar sus expectativas.

### **Concepto de cargo**

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quién corresponde), los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o división en que está situado. Por esta razón los cargos se representan en los organigramas mediante rectángulos que tienen dos terminales de comunicación: el superior, que lo liga al cargo de arriba y define su subordinación, y el inferior, que lo liga a los cargos inferiores y define sus subordinados.

Desde la perspectiva horizontal, cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que reciben denominación equivalente (directores, gerentes jefe y operadores); desde la perspectiva vertical, cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa. Así se conforman el organigrama de cargos. Desde este enfoque, los cargos no existen al azar, sino que se diseñan, proyectan, delinean definen y establecen intencionalmente dentro de cierta racionalidad: la búsqueda de la eficiencia de la organización.

Desde otra perspectiva el cargo es una unidad, de organización y consta de un conjunto deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias punto seguido así mismo los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la

organización para conseguir determinados objetivos individuales. En suma, los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella. <sup>4</sup> Así pues, según lo anterior debemos tener en cuenta aspectos relevantes a la hora de diseñar un cargo porque de esto depende que se cumplan los objetivos organizacionales trazados.

## **Diseño de puesto**

Un puesto de trabajo es mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones, y que se presentan de manera resumida en una descripción estandarizada. La manera en que se diseñen los puestos de trabajo en una empresa determinara en gran medida en éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones.

El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales. El diseñador del puesto toma estos elementos en consideración y se esmera en crear puestos que sean productivos y satisfactorios al mismo tiempo, además se debe mantener un equilibrio adecuado y es por esto que algunos puestos son más satisfactorios o interesantes que otros.<sup>5</sup> De lo anterior se observa que estos dos autores tienen similitudes en la forma que nos indican en que debemos ser cuidadosos a la hora de diseñar un puesto de trabajo y nos indican las variables o aspectos a tener en cuenta para no cometer errores al momento de diseñarlos.

---

<sup>4</sup>**CHIAVENATO. Idalberto** . gestion el talento humano. Bogota, McGraw Hill, 2002, pág. 165.

<sup>5</sup> **William B. Werther, Jr. Keit Davis. 2000.** Administracion de personal y recursos humanos . Mexico D.F : McGraw Hill, 2000, págs. 102-103.

## Elementos organizativos

Los elementos organizativos de un puesto se refieren a su eficiencia. El principio fue formulado por primera vez por el investigador Frederick Taylor a principios del siglo XX. Junto con otros investigadores Taylor dedico gran parte de su investigación a la identificación de técnicas para el diseño eficiente de puestos de trabajo. Algunos de estos elementos son

- **Enfoque mecánico:** esta técnica mecanicista requiere de la identificación de todos los movimientos y labores de un puesto de trabajo para estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y el esfuerzo necesario para efectuar la tarea. Tras completar la identificación de las labores, un grupo limitadas de ellas se agrupa y concentra en un solo puesto. El resultado es la especialización. El proceso de especialización lleva a que se practique ciclos de labores breves, que duran solo el tiempo necesario para llevar a cabo una operación determinada.
- **Flujo del trabajo:** el producto o servicio que se pretende obtener por lo general requiere que se logre un equilibrio entre los distintos puestos, para que el trabajo se efectuó de manera eficiente. Por ejemplo, es necesario terminar los remaches finales de la carrocería de un automóvil antes de instalar las puertas o las defensas. Una vez se determine la secuencia correcta, puede establecerse el balance en el flujo de la labor común.
- **Ergonomía:** el diseño adecuado de la labor requiere tener en cuenta la relación física entre el operario y su labor. La ergonomía consiste en el estudio de la interacción del ser humano con los equipos y herramientas que opera. Aunque en ocasiones la naturaleza de las tareas que se efectúan no necesariamente varia debido a los principios ergonómicos, la ubicación de las herramientas, los interruptores y las líneas de montaje se evalúa en términos de su facilidad relativa de uso.

- **Prácticas laborales:** son el conjunto de métodos y actividades que permiten llevar acabo la tarea diaria. Los métodos que se emplean pueden originarse en prácticas tradicionales o en deseos explícitos de los trabajadores. En cualquiera de ambos casos, la flexibilidad de que disponen los gerentes y los especialistas de recursos humanos para diseñar determinados puestos de trabajo puede ser limitada, en especial cuando existen también elementos externos como la necesidad de cumplir convenios establecidos con los sindicatos. Cuando las organizaciones ignoran esta práctica, en ocasiones surgen conflictos internos que pueden ser de gravedad.<sup>6</sup>

## Diseño de cargos

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

---

<sup>6</sup>**William B. Werther, Jr, Keit Davis.** administracion de personal y recursos humanos. Mexico D.F : McGraw Hill, 2000, págs. 104-105.

El diseño de los puestos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un órgano. Difícilmente es una función de staff del ARH. En la mayoría de las ocasiones, permanece en manos del órgano de ingeniería industrial (que diseña los cargos típicamente manufactureros) o de organización y métodos (que diseña los cargos típicos de oficinas) que se encargan de la planeación y la distribución de las tareas y funciones de la mayor parte de la organización. Los demás cargos (de las áreas administrativas, financiera y mercadológica) casi siempre son diseñados por las respectivas gerencias, en un proceso ininterrumpido de solución de problemas y mejoramiento continuo. Los cargos no son estables ni estáticos ni definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio.<sup>7</sup> Debemos considerar también que un diseño adecuado del puesto de trabajo tenga en cuenta los factores tecnológicos, económicos, de organización y humanos, para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores.

### **Modelo de diseño de cargos**

El diseño de cargos tan antiguo como el trabajo humano. Existen tres modelos de diseño de cargos: clásico, humanístico y situacional.

#### ***Modelo clásico o tradicional:***

Diseño de cargos pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor, Gantt y Gilbreth utilizaron ciertos principios de racionalización de trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y

---

<sup>7</sup>**CHIAVENATO idalberto.** gestion del talento humano. s.l. : McGraw Hill, 2002, págs. 166-168.



entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. En este modelo, la eficiencia era la máxima preocupación.

Los principales aspectos del modelo clásico de diseño de cargo son:

1. La persona como apéndice de la maquina: la racionalidad es técnica, lógica y determinista. La tecnología es primero, las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de cargos. En otros términos, el diseño de cargo sirve exclusivamente a la tecnología y a los aspectos de producción.
2. Fragmentación del trabajo: para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute solo una subtarea sencilla y repetitiva, es decir un encargo parcial y fragmentado que se ejecuta de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarlo y los ciclos de producción que se deben acatar.
3. Énfasis en la eficiencia: cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos. Se programa el ritmo (o la cadencia) del trabajo, y este se mide a través de estudios de tiempo y movimientos (tiempo estándar, 100% de eficiencia). El obrero que consigue mayor eficiencia recibe premios de producción, teniendo en cuenta el concepto de homo economicus (hombre económico, movido, motivado por una racionalidad económica).

El diseño clásico se proyectó para alcanzar las siguientes ventajas:

1. Reducción de costos.
2. Estandarización de las actividades.
3. Apoyo a la tecnología.

El diseño clásico trajo desventajas y limitaciones:<sup>8</sup>

1. Cargos sencillos y repetitivos se tornan monótonos y planos.
2. Desmotivación en el trabajo.
3. Trabajo individualizado y aislado.
4. Monopolio de la jefatura.
5. Era de la información: las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas muestran que el diseño clásico tiende a crear o transferir problemas al futuro, por cuatro razones.<sup>9</sup>
  - a) Los jóvenes de la actualidad reciben mejor educación e información y deberán conformar una fuerza laboral en el futuro que deseara cargos más significativos.
  - b) Las actitudes frente a la autoridad cambian en cada generación.
  - c) Dado el gradual avance de la sociedad en bienestar social y calidad de vida, ciertos cargos rutinarios y cíclicos ya no son deseables y se asignan a robots o equipos electrónicos.

***Modelo humanístico:***

También se denomina de relaciones humanas, porque surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que origino la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El modelo humanista sustituyo el énfasis en las tareas (administración científica) y la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por el énfasis en las personas y los grupos sociales. El diseño humanista

---

<sup>8</sup>**CHIAVENATO, Idalberto. 1997.** Recursos Humanos. Sao Paulo, : Editorial Atlas, 1997, págs. 285-287.

<sup>9</sup> **CHIAVENATO, Idalberto.** Gestion del talento humano. s.l. : McGraw Hill, págs. 286-287.

se preocupó más por el contexto del cargo que por el contenido del cargo; por esta razón, el diseño del cargo en si no es diferente del modelo clásico.<sup>10</sup> De lo anterior el autor nos dice que el modelo humanístico no se diferencia mucho del modelo clásico y esto hace referencia a que estos dos modelos en particular se enfocaban más en el cargo que en el contenido del cargo y de una forma u otra se ve al hombre como una máquina y no como un recurso valioso para la organización.

### **Modelo situacional o contingente**

El modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización.

El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado:<sup>11</sup> a partir de este modelo se va a desarrollar esta tesis pues es el modelo más completo y que se adecua a las necesidades a la hora de diseñar un puesto de trabajo.

1. **Variedad:** se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo. Existe variedad cuando el cargo presenta una amplia gama de operaciones o el uso de diversos equipos y procedimientos para que el cargo sea menos repetitivo y menos monótono.

---

<sup>10</sup>**CHIAVENATO, idalbero.** gestion del talento humano. Bogotá Colombia : McGraw Hill, 2002, págs. 170-171.

<sup>11</sup> **HACKMAN, Edwar E. LAWLER Richard. 1974.** corporate profits and employee satisfaction. Nueva York : McGraw Hill, 1974, pág. 198.

2. **Autonomía:** se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizará y decidir que métodos o procedimientos seguirá.

3. **Significado de las tareas:** se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo se ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional.

4. **identidad con la tarea:** Se refiere al grado en que el ocupante del cargo debe ejecutar y completar una unidad integral del trabajo.

5. **retroalimentación:** se refiere a la cantidad de información de retorno que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados.<sup>12</sup> Este modelo por ser el más completo es uno de los más utilizados en la actualidad a la hora de hacer u diseño de puesto de trabajo en las organizaciones.

## **Enriquecimiento de cargos**

El diseño situacional de cargos es dinámico y privilegia el cambio en función del desarrollo personal del ocupante. En otras palabras, posibilita la adaptación del cargo al potencial de desarrollo personal de quien lo ocupa. El enriquecimiento o ampliación del cargo es la manera práctica y viable de adecuar permanentemente el cargo al crecimiento profesional del ocupante, y consiste en aumentar deliberada y gradualmente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del cargo para ajustarlos a las características del ocupante.

Por tanto, el enriquecimiento del cargo puede ser lateral u horizontal (carga lateral con adición de nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (carga vertical

---

<sup>12</sup> **CHIAVENATO. Idalberto.**gestion del talento humano. Bogotá Colombia : McGrwHill, 2002, págs. 173-174.

con nuevas responsabilidades más elevadas). El enriquecimiento vertical añade tareas más complejas o atribuciones administrativas del cargo, como planeación, organización y control, al tiempo que transfiere tareas más sencillas a otro cargo de nivel menor. El enriquecimiento lateral añade tareas variadas con la misma complejidad de las tareas actuales, al mismo tiempo que transfiere algunas de las tareas actuales a otros cargos del mismo nivel. El enriquecimiento vertical busca tareas más complejas y mayores responsabilidades, mientras que el horizontal busca variar tareas de igual complejidad y responsabilidad.<sup>13</sup>

La adecuación del cargo al ocupante mejora la relación de las personas y su trabajo, e incluye nuevas oportunidades de iniciar cambios en la organización y en la cultura organizacional, y mejorar la calidad de vida en el trabajo, no solamente se espera el mejoramiento de las condiciones de trabajo sino, sobre todo, el aumento de la productividad y la reducción de las tasas de rotación y de ausentismo de personal.

El enriquecimiento de cargos ofrece:

- a) Elevada motivación intrínseca del trabajo.
- b) Desempeño de alta calidad en el trabajo.
- c) Elevada satisfacción y reducción de ausencias (ausentismo) y desvinculación (rotación).

Los resultados del trabajo aumentan cuando están presentes tres estados psicológicos críticos en las personas que ejecutan el trabajo:<sup>14</sup>

- a) Cuando la persona cree que el trabajo es significativo o tiene valor.

---

<sup>13</sup> **Frederick, HERBERG.** the work and nature of man, cleveland, ohio, the world publ. 1966, pág. 176.

<sup>14</sup> **CHIAVENATO, idalberto.** Gestion del talento humano. Bogotá Colombia : MC GRAW HILL, 2004, pág. 91.

b) Cuando la persona se siente responsable de los resultados del trabajo.

c) Cuando la persona conoce los resultados que obtiene al hacer el trabajo.

El enriquecimiento de cargos puede provocar sensación de ansiedad y de angustia en las personas, e incluso sentimientos de ser explotadas por la organización. Por otra parte, el ambiente de trabajo influye en las expectativas de las personas, por ejemplo: si la organización es tradicional y conservadora en sus políticas y procedimientos, es de esperarse que el espíritu de cambio e innovación este bloqueado y que las personas se sientan inseguras frente a toda novedad, porque no están preparadas para enfrentarlas. Quien vive en organizaciones conservadoras y orientadas hacia el pasado, difícilmente tiene condiciones de crear e innovar. El enriquecimiento de cargos puede acarrear algunos efectos indeseables, en especial en organizaciones que privilegian la conservación del statu-quo, el dilema del enriquecimiento de cargos está en la resistencia al cambio de tareas y el aumento de las atribuciones. Los sindicatos han explorado el tema del enriquecimiento de cargos y han acusado a las empresas de hacerlo exclusivamente para provecho propio, explotando a las personas. Cuando el enfoque de cargos es exagerado y demasiado rápido, puede provocar intensa concentración del individuo en el trabajo y reducir sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de condiciones personales.

### **Aspectos motivacionales del diseño de cargos:**

Las dimensiones profundas tienden a crear tres estados psicológicos críticos en los ocupantes de cargos:<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Oldham, J. Richard JACKMAN y Greg R. motivation through the design of work. 1976, págs. 250-279.

1. Percepción del significado del trabajo: grado de importancia del trabajo, valía y contribución a la organización.
2. percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo: grado de responsabilidad personal en el trabajo y en los resultados de este.
3. Conocimiento de los resultados del trabajo: grado de conocimiento que el ocupante tiene del trabajo y de la autoevaluación del desempeño.

La aplicación práctica de las cinco dimensiones esenciales y de los tres estados psicológicos críticos se puede realizar a través de los seis conceptos implementadores siguientes.<sup>16</sup>

1. Tareas combinadas: para aumentar la variedad y la identidad con la tarea se deben combinar y juntar varias tareas en una sola.
2. Formación de unidades naturales de trabajo: la unidad natural de trabajo es el conjunto de partes especializadas funcionalmente que forman un proceso que permite tener noción integral del trabajo.
3. Relaciones directas con el cliente o usuario: la idea es dar a cada cargo un cliente (salida) y un proveedor (entrada); el cliente puede ser interno o externo. El primer paso es conocer cuáles son sus clientes (salidas) y proveedores (entradas) inmediatos y cuáles son sus requisitos o exigencias.
4. Carga vertical: consiste en el enriquecimiento vertical, adicionando tareas más elevadas o actividades gerenciales. El ocupante recibe más autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo.

---

<sup>16</sup> **HACKMAN, J Richard.** A new strategy for job enrichment. california : s.n., 1975, págs. 55-71.

5. Apertura de canales de retroalimentación: la tarea puede proporcionar información sobre como realiza su trabajo el ocupante, sin depender de la evaluación del desempeño llevada a cabo por el gerente o terceros.

6. Creación de grupos autónomos: consiste en transferir trabajos individuales a grupos interactivos o equipos de trabajo. La dinámica de grupos proporciona mayor satisfacción, pues el trabajo se convierte en una actividad social y el grupo influye en el comportamiento individual al crear soluciones de trabajo que tienen más eficacia que si tuviesen aisladas. El ideal en la creación de grupos autónomos es asignarles una tarea completa y darles autonomía para que decidan sobre la manera de ejecutarla. El sistema de recompensa debe ser grupal, es decir, coherente con el diseño grupal. Este enfoque incluye grupos multifuncionales, equipos auto gestionados, células de producción, círculos de control de calidad, etc.

Actitud del empleado frente al cargo y frente a la empresa: <sup>17</sup>

#### **Frente al cargo:**

- Actividades variadas e innovadoras
- Identificación con las tareas
- Comprensión del significado
- Autonomía e independencia
- Retroalimentación de los resultados
- Percepción de la responsabilidad
- Satisfacción con el cargo
- Trabajo en equipo
- Buena remuneración

---

<sup>17</sup> **CHIAVENATO.idalberto.** gestion del talento humano. Bogotá Colombia : McGraw Hill, 2002, págs. 179-180.



- Beneficios adecuados
- Calidad de vida en el trabajo
- Participación en los resultados

#### **Frente a la empresa:**

- Clima organizacional positivo
- Cultura democrática y participativa
- Reconocimiento y status
- Ambiente psicológico agradable
- Receptividad a sugerencias e ideas
- Libertad y autonomía
- Comunicación intensa
- Oportunidades de crecimiento
- Liderazgo innovador
- Orgulloso de la empresa
- Calidad de vida
- Participación en los resultados

#### **Descripción del puesto**

La descripción del puesto es el resultado principal del análisis de puestos, es un resumen escrito del puesto como una unidad identificable de la organización, aquí se ofrece una lista de los diferentes aspectos relativos a que se hace, como se hace, y por qué se hacen las cosas.<sup>18</sup> Describir el puesto es el resumen detallado

---

<sup>18</sup> **DOLAN Simón, VAALLE Ramón, JACKSON Susan, SCHULLER Randall.** “La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.

de las actividades y de las variables de las cuales consta, además del ¿porque?, ¿para qué? y la finalidad para la cual se realizan.

Los siguientes elementos son básicos en una descripción de puestos:

- Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento a que pertenece el trabajador, si esta sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- Fecha: es dato esencial para determinar cuándo se realizó la descripción por última vez.
- Identificación de la persona que describió: información de utilidad especial para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a su análisis.

### **Resumen del puesto y sus responsabilidades**

Después de la selección de identificación del puesto, la siguiente parte es un resumen, que consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo. En ella se especifica que es el puesto, como se lleva a cabo, porque y para qué.

Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de recursos humanos depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las responsabilidades se describa en términos de acciones específicas.

### **Especificaciones del puesto**

Hay una diferencia sutil pero importante entre una descripción del puesto y una especificación del puesto. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa, es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. A estos requisitos también se los llama factores que a su vez están clasificados en categorías. Las cuales son:

- Habilidad.
- Esfuerzo.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

### **Habilidad <sup>19</sup>**

La habilidad comprende:

- Conocimiento del equipo
- Conocimiento de herramientas
- Conocimiento de operaciones.
- Conocimiento de métodos
- Adaptabilidad a diversos puestos.
- Aptitud analítica.
- Capacidad de persuasión.

---

<sup>19</sup> **Alicia, ALLES Martha.** Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias, nueva edición.

- Ingenio.
- Iniciativa.
- Destreza manual.
- Instrucción general.
- Inventiva.
- Experiencia.

### **Esfuerzo<sup>20</sup>**

El esfuerzo comprende factores como:

- Retención continúa.
- Esfuerzo físico.
- Esfuerzo mental.
- Esfuerzo auditivo.
- Esfuerzo visual.
- Tensión nerviosa.

### **Responsabilidad<sup>21</sup>**

La responsabilidad comprende factores como:

- Calidad.
- Cantidad.
- Datos confidenciales.
- Dinero.

---

<sup>20</sup> **GAMA BERNAL alba.** *bases para el analisis de puesto.*

<sup>21</sup> **GAMA BERNAL alba.** *bases para el analisis de puesto.*

- Costos.
- Equipo.
- Procesos.
- Trabajo de otros.
- Seguridad de otros.
- Informes.

### **Condiciones de trabajo y ambiente**

En las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero si puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.<sup>22</sup> Las condiciones de trabajo comprenden factores como ruido, temperaturas altas o bajas, trabajo externo, condiciones desagradables etc. Y esto a su vez es lo que determina si nuestros trabajadores desempeñaran bien sus actividades o por el contrario repercuten en su mal desempeño y por ende bajaría la productividad.

Comprende factores como:

- Calor.
- Humedad.
- Iluminación.
- Polvo.
- Ruido.

---

<sup>22</sup> **ALLES, Martha.** Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. argentina : ediciones granica, 2009.

- Frio.
- Olores, etc.

También se debe tomar en cuenta los riesgos a los que están sometidos los trabajadores a la hora de desempeñar su trabajo como:

- Cortadas.
- Caídas.
- Quemaduras.
- Torceduras.
- Fracturas, etc.

Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo deberían ser lo suficientemente detalladas como para que quienes las leyera pudiera entender: 1) qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados; 2) qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo); 3) qué criterios de trabajo se aplican (es decir calidad y cantidad); 4) bajo qué condiciones se realizará el trabajo y 5) las características de las tareas del puesto de trabajo.<sup>23</sup> En la práctica, las compañías no suelen preparar dos documentos independientes, sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se deben llevar a cabo con las especificaciones que el ejecutante debe poseer.

### **Niveles de desempeño en el puesto**

Los análisis de puesto tienen una aplicación adicional: permiten formular niveles de desempeño en el puesto. Estos niveles de desempeño tienen dos objetivos. En primer lugar, se constituyen en niveles de desempeño a los que aspiran los

---

<sup>23</sup> **DOLAN Simón, VAALLE Ramón, JACKSON Susan, SCHULLER Randall.** “La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.

trabajadores y de cuyo logro pueden derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable es uno de los principales

### **Aplicaciones y utilidades del análisis de puestos**

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

**Reclutamiento y selección.** Basándose en el análisis del puesto de trabajo, en conjunción con la planificación de los recursos humanos, la organización puede decidir a quién reclutar. Sin el análisis del puesto de trabajo, la organización sería incapaz de determinar con precisión qué tipo de aspirante se necesita, con que perfiles y, por lo tanto, donde buscarlas. Acometer un proceso de reclutamiento y selección sin disponer de dicha información tendrá consecuencias graves sobre la productividad y sobre la validez de los procedimientos y decisiones de selección que se tomen. Solamente a partir de la información del análisis del puesto de trabajo puede demostrar específicamente una organización que sus procedimientos de selección están relacionados con el puesto a cubrir.<sup>24</sup> A la hora de reclutar el personal, el encargado de hacerlo debe tener en cuenta el perfil que se requiere para el puesto a desempeñar, y este debe cumplir con todos los requisitos solicitados por la empresa.

**Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la

---

<sup>24</sup> **DOLAN Simón, VAALLE Ramón, JACKSON Susan, SCHULLER Randall.** “La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.

necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.<sup>25</sup>

**Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

**Gestión de salud e higiene en el trabajo.** Un análisis del puesto de trabajo mal hecho (o mal definido) puede contribuir a producir lesiones y accidentes en el lugar de trabajo. Por el contrario un puesto de trabajo bien definido facilita información que puede utilizarse para aplicar los principios ergonómicos en el rediseño del trabajo y su entorno.<sup>26</sup> También se debe tener en cuenta que un mal diseño de un puesto de trabajo no solo acarrea estos riesgos para el trabajador sino que también puede afectar el desempeño y funcionamiento de la empresa.

**Valuación de puestos:** Otro aspecto en el cual el análisis de puestos juega un papel de suma importancia es la valuación de puestos para la asignación de sueldos y salarios. Para llevar a cabo la valuación, el comité evaluador (formado o nombrado por miembros de la organización) requerirá de la información del apartado de especificación del puesto, en el cual se describen los factores y sub-factores de los diferentes puestos, y es por medio de estos que efectúa la valuación.

Además de los aspectos ya mencionados en los que es útil la técnica del análisis de puestos existen otros como:

---

<sup>25</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml#capi> . [En línea]

<sup>26</sup> **DOLAN Simón, VAALLE Ramón, JACKSON Susan, SCHULLER Randall.** “La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.



- Programas de inducción
- Distribución adecuada de trabajos y responsabilidades.
- Promoción de puesto.
- Calificación de méritos.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

**Actitudes:** Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento.<sup>27</sup>

**Accidente de trabajo:** Un accidente de trabajo es todo acontecimiento repentino que suceda por causa o con ocasión del trabajo que desempeña una persona y que por este hecho el trabajador tenga una lesión en su cuerpo, se perturben sus funciones, se le genere una invalidez o incluso el trabajador muera.<sup>28</sup>

**Aptitudes:** son las diferentes capacidades, habilidades, talentos o competencias con las que cuenta una persona para desarrollarse en cualquier ámbito de la vida humana ya sea laboral, familiar o personal.

**Aprendizaje Continuo:** Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.

**Cargo:** conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre

---

<sup>27</sup> <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/importancia-de-las-aptitudes-y-actitudes-en-el-ambito-empresarial/> . [En línea] 29 de 04 de 2014.

<sup>28</sup> (<https://www.arlsura.com/index.php/component/content/article/59-centro-de-documentacion-anterior/gestion-de-la-salud-ocupacional-/335--sp-8606>, s.f.)

el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más persona.<sup>29</sup>

**Capacitación:** La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.<sup>30</sup>

**Competencia:** Hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresa y/o mercados distintos<sup>26</sup>. Aunque si retomamos la definición de la OIT, competencia es la “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

**Compensaciones:** son los incentivos que inciden en el buen desarrollo y desempeño de las funciones de los trabajadores. Al haber incentivos, los trabajadores se esfuerzan por alcanzarlos y a su vez mejoran la productividad.

**Descripción de puestos:** es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. Esta información se utiliza a su vez para escribir una especificación de puesto.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> **Julio., ZELAYA Lüke.** “Clasificación de Puestos”. primera edicion. Costa Rica : Editorial Universidad Estatal a Distancia San Jose, 2006, pág. 8.

<sup>30</sup> (<http://conceptodefinicion.de/capacitacion/>, s.f.)

<sup>31</sup> **ALLES, Martha.** “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Volumen 1”. s.l. : Ediciones Granica, 2005, pág. 22. 14ZELAYA. Op. cit., Pag. 72..

**Enfermedad laboral:** La enfermedad laboral en Colombia está definida en el artículo 4 de la ley 1562 de 2012. Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional donde enuncia:

“Enfermedad laboral. Es enfermedad laboral la contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar. El Gobierno Nacional, determinará, en forma periódica, las enfermedades que se consideran como laborales y en los casos en que una enfermedad no figure en la tabla de enfermedades laborales, pero se demuestre la relación de causalidad con los factores de riesgo ocupacional será reconocida como enfermedad laboral, conforme a lo establecido en las normas legales vigentes.”<sup>32</sup>

**Evaluación de desempeño:** es la medición del rendimiento y los objetivos preestablecidos de cada persona y puesto de trabajo dentro de la empresa, permite una medición real y objetiva del cargo y sus resultados; se busca encontrar las debilidades y falencias del recurso humano en la compañía para retroalimentarlas y convertirlas en fortalezas.

**Motivación:** la motivación desde el contexto laboral es muy útil, es una herramienta que mantiene un alto estándar de rendimiento en los trabajadores de cualquier compañía, brindándoles incentivos e impulsos positivos en pro de un desarrollo sustancial de sus actividades.

**Organización:** Toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente la necesidad de coordinar actividades con el objetivo de lograr la máxima eficiencia posible. Esa coordinación no se conseguirá solo con el simple deseo de que eso no sea así; será necesario vencer una serie de factores que

---

<sup>32</sup> (<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/RiesgosLaborales/Paginas/enfermedad-laboral.aspx>, s.f.)

influyen notoriamente en el desarrollo del comportamiento de las personas y que, consecuentemente, tienen repercusión en un logro al que pertenecen.<sup>33</sup>

**Puesto de trabajo:** es el conjunto de tareas, deberes responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinado, independientemente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial.<sup>34</sup>

**Liderazgo:** Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.

**Responsabilidad:** Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.<sup>35</sup>

**Riesgo laboral:** Se entiende como riesgo laboral a los peligros existentes en una profesión y tarea profesional concreta, así como en el entorno o lugar de trabajo, susceptibles de originar accidentes o cualquier tipo de siniestros que puedan provocar algún daño o problema de salud tanto físico como psicológico. La mejor forma de evitar los riesgos laborales es a través de su prevención mediante la implementación de un Sistema de Gestión y Seguridad en el Trabajo, cuyos requisitos se encuentran establecidos por la norma OHSAS 18001.<sup>36</sup>

**Toma de decisiones:** Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.

---

<sup>33</sup> **GELABERT PORRET Miguel.** Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. s.l. : ESIC Editorial, 2012, pág. 21.

<sup>34</sup> **ZELAYA LÜKE, Julio.** "Clasificación de Puestos". primera edicion. Costa Rica. : Editorial Universidad Estatal a Distancia San José., 2006, pág. 150.

<sup>35</sup> (<https://fundaciontelevisa.org/valores/valor/responsabilidad>, s.f.)

<sup>36</sup> (<https://www.isotools.org/2015/09/10/riesgo-laboral-definicion-y-conceptos-basicos/>, s.f.)

**Trabajo en equipo y Colaboración:** Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.

#### **4.3 MARCO INSTITUCIONAL**

“SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S””, de sigla SOLUAGRO la granja y NIT 900.558.279-8, es una empresa dedicada al comercio de alimentos concentrados, medicamentos y subproductos para la alimentación animal, ubicada en la Cra 7 20-63 local 1 en el municipio de Chiquinquirá Boyacá.

La empresa fue legalmente constituida el día 28 de agosto del año 2012 por medio de documento privado No. 00001 de asamblea constitutiva, inscrita en la cámara de comercio el 27 de septiembre del 2012 bajo el No. 00021000 del libro IX, con un capital suscrito de 20.000.000 con un número de acciones de 20 y un valor nominal de 1.000.000 cada una. Fue nombrada como gerente y representante legal Sandra Edith Ortega Herrera identificada con CC 46.678.770 que hasta la fecha aún se encuentra en su cargo

La plantilla de personal está conformada por 5 trabajadores entre los que se encuentran un gerente, dos almacenistas, un conductor, un contador.

Actualmente se comercializa concentrados de las empresas FINCA S.A e ITACOL S.A medicamentos para la ganadería, e insumos necesarios en labores de las fincas como todo lo relacionado en cercas para el control y manejo de los animales, e insecticidas para la prevención manejo y control de las enfermedades en las praderas. También se realiza el servicio de asistencia técnica y servicios de medicina veterinaria a los clientes que requieran de dichos servicios.

La empresa maneja dos tipos de ventas las cuales son modalidad de crédito y contado respectivamente, y como valor agregado se presta el servicio de entrega de los productos directamente en las fincas, este proceso se realiza con pedidos quincenales para cada cliente en los cuales se le realizan llamadas para tomar sus pedidos y así se les evita el desplazamiento hasta la zona urbana de Chiquinquirá, y para ello tiene a disposición dos vehículos en los cuales se realizan estas entregas.

#### **4.4 MARCO TEMPORAL**

La formación base de esta investigación corresponde al periodo correspondiente entre los años 2012 - 2017.

#### **4.5 MARCO ESPACIAL**

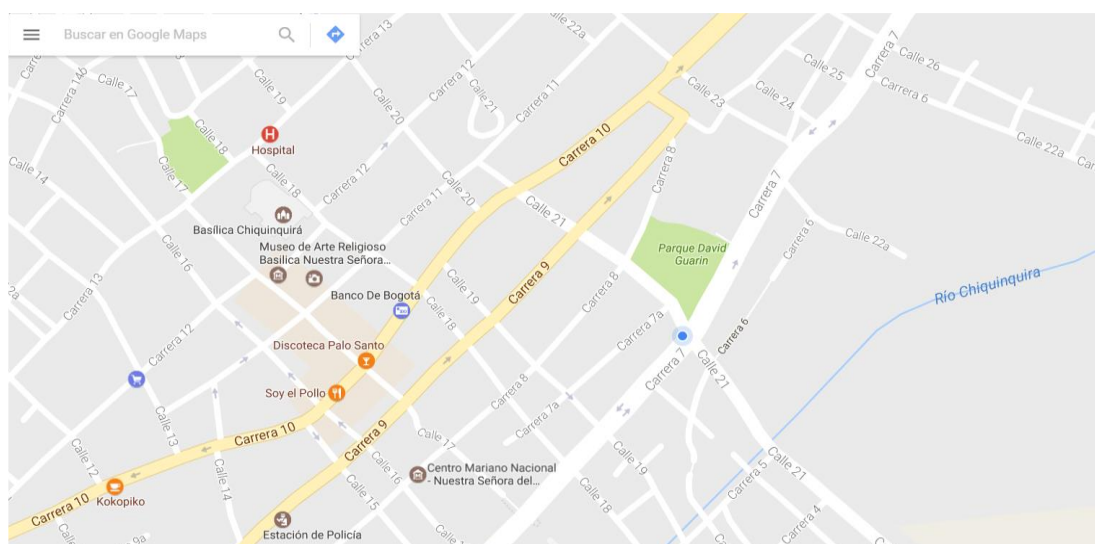
La empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA” se encuentra ubicada en el municipio de Chiquinquirá en la Cra 7 N° 23-63 local 1 avenida Julio Salazar, contiguo a la antigua estación del ferrocarril, al parque David Guarín y a la catedral del sagrado corazón.

Chiquinquirá a su vez es un municipio colombiano capital de la provincia del occidente en el departamento de Boyacá, situada en el valle del rio Suarez, a 134 km al norte de Bogotá y a 73 km de Tunja su capital, con 65274 habitantes es el cuarto municipio más poblado del departamento después de Tunja, Sogamoso y Duitama. Es el centro económico y de comercio de la región occidente del departamento a la que provee de materiales, alimentos elaborados, ropa, textiles e insumos agropecuarios. Es la sede de la Basílica de la Virgen de Chiquinquirá perteneciente a la iglesia católica la cual visito el papa Juan Pablo II en 1986.

La actividad más importante en la ciudad es el comercio, por encontrarse ubicada estratégicamente y ser la ciudad más poblada de la provincia del occidente de

Boyacá, es el centro regional de acopio de productos agrícolas. También se destaca el sector agropecuario a nivel local, con la producción de leche y derivados, maíz, papa, trigo y hortalizas; el sector minero extractivo, donde comparte con los municipios de Muzo y Saboya depósitos de asfalto, existe también abundante arcilla y numerosas canteras para materiales de construcción.<sup>37</sup>

Grafica 1. Fotografía satelital de la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”



Nota: El punto azul dentro de la imagen es la ubicación exacta de “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” en el mapa

---

<sup>37</sup> <https://es.m.wikipedia.org/wiki/chinquinquir%c3%a1>. [En línea]

## **5. METODOLOGIA**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El trabajo realizado, es de carácter descriptivo, ya que el eje principal del mismo es el diseño de puestos de trabajo, se buscó entonces describir las funciones, competencias, responsabilidades, riesgos, condiciones laborales de cada persona en su puesto de trabajo, de igual forma los comportamientos que una persona debe tener para alcanzar la efectividad en su puesto de trabajo, a fin de que la organización sea más eficaz.

### **5.2 Técnicas de recolección de la información**

El proyecto para su realización partió inicialmente de la técnica de la observación, porque esta nos permitió tener un acercamiento directo al problema, y a las causas que lo originaron, identificando factores individuales en los trabajadores y aspectos innatos como rasgos de personalidad y actitudes empíricas que utilizan cotidianamente para el desarrollo de sus actividades laborales.

De igual forma, se realizaron encuestas, entrevistas e información recopilada por la doctora Sandra Edith Ortega Gerente y Representante Legal de la empresa, para realizar la debida contextualización y desarrollar un diagnóstico acertado para la elaboración del diseño de puesto de trabajo, verificando las cualidades, aptitudes, capacidades y destrezas con las que cada trabajador pueda optimizar su función dentro de la empresa y con esto contribuir a la sinergia organizacional.

### **5.3 Instrumentos de recolección**

Fuentes Primarias:

- Observación Directa



- Encuestas
- Entrevistas

Fuentes secundarias:

- Documentación original de la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”
- Libros
- Documentos de internet

## **6. POBLACION Y MUESTRA**

### **6.1 Tamaño de la población**

La población objeto de estudio son: 5 trabajadores vinculados directamente por nómina, los cuales son: un (1) gerente, un (1) contador, un (1) conductor y dos (2) almacenistas, además, de un (1) médico veterinario el cual realiza asistencia técnica pero está vinculado por prestación de servicios.

Por tal razón el tamaño de la muestra de aplico a seis (6) integrantes de la organización, constituye el 100% de la población objeto de estudio.

## **7. CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”, HACIENDO ÉNFASIS EN LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, RIESGOS PROPIOS DE CADA PUESTO DE TRABAJO.**

Para este primer capítulo se realizó un trabajo de campo, en el cual se utilizaron como técnicas de recolección de datos, la encuesta, la entrevista y la observación, al tabular y analizar los resultados de la información recabada sobre los procesos de reclutamiento de personal, selección, contratación programas de capacitación, funciones, responsabilidades, riesgos laborales, y perfil del empleado, se logró establecer información precisa y puntual sobre las necesidades y opiniones organizacionales que actualmente están presentes en la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”

El instrumento se aplicó a seis (6) empleados de la empresa, los cuales constituyen el 100% de la población objeto. A continuación se presentan los resultados de la tabulación y análisis de la información recabada.

## ENCUESTA DE DIAGNOSTICO DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”

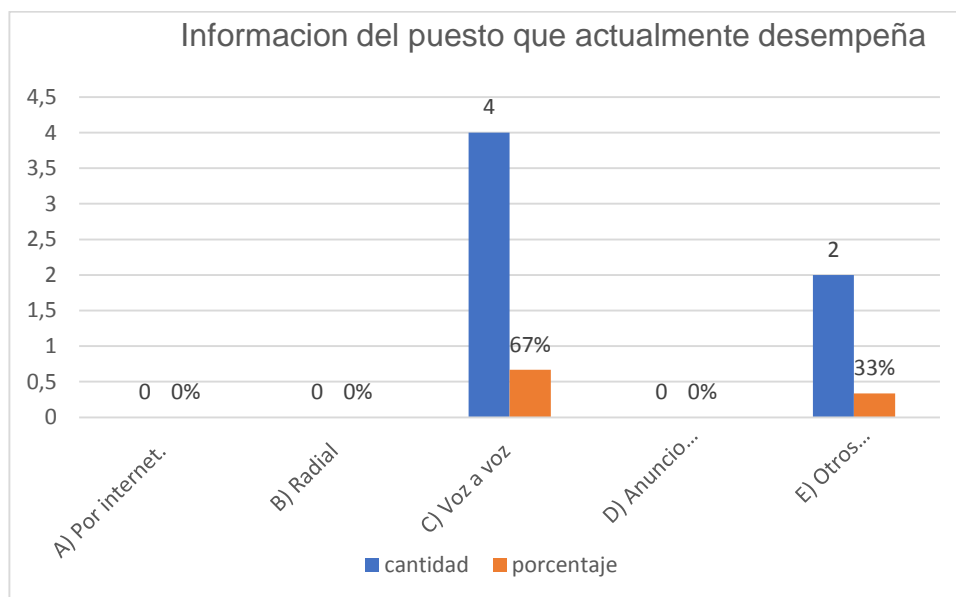
1. ¿Cómo se enteró del puesto que actualmente desempeña?

Tabla N° 1 Como se enteró del puesto que actualmente desempeña

Opciones	Cantidad	Porcentaje
A) Por internet.	0	0%
B) Radial	0	0%
C) Voz a voz	4	67%
D) Anuncio clasificado en el periódico	0	0%
E) Otros (recomendaciones personales) (ofrecimiento socio empresa)	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

Grafica N° 2 Como se enteró del puesto que actualmente desempeña



Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

El 67% de la población objetivo declara que se enteró de la vacante del puesto que actualmente ocupa por voz a voz, estos corresponden al (conductor, médico veterinario y los dos almacenistas). El 33% dice que fue por otros medios como: recomendaciones personales, y ofrecimiento por parte del socio de la empresa, este corresponde al (contador y el gerente)

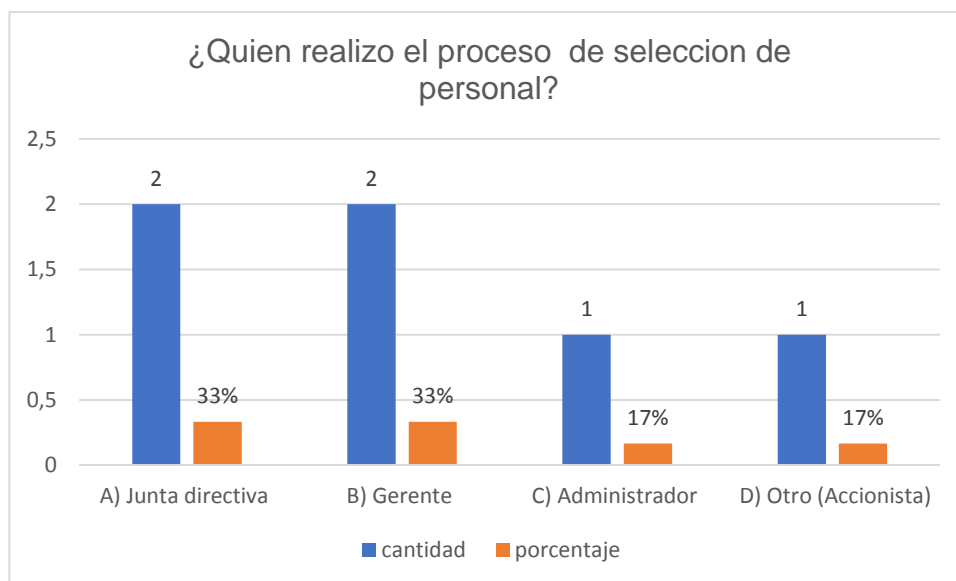
## 2. ¿Quién realizó el proceso de selección de personal?

Tabla N° 2 proceso de selección de personal

Opción	Cantidad	Porcentaje
A) Junta directiva	2	33%
B) Gerente	2	33%
C) Administrador	1	17%
D) Otro (Accionista)	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

Grafica N°3 proceso de selección de personal



Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

El 33% de la población objetivo afirma que el proceso de selección de personal lo realizó el gerente, este porcentaje corresponde al (conductor y médico veterinario). El 33% manifiesta que fue la junta directiva, esto corresponde al (gerente y un almacenista). Mientras que otro 17% expresa que fue el administrador, esto corresponde al (contador), y el 17% restante dice que fue el accionista quien realizó el proceso, este corresponde a un (almacenista). Esta información demuestra que la empresa no tiene establecido un protocolo en el proceso de selección de personal.

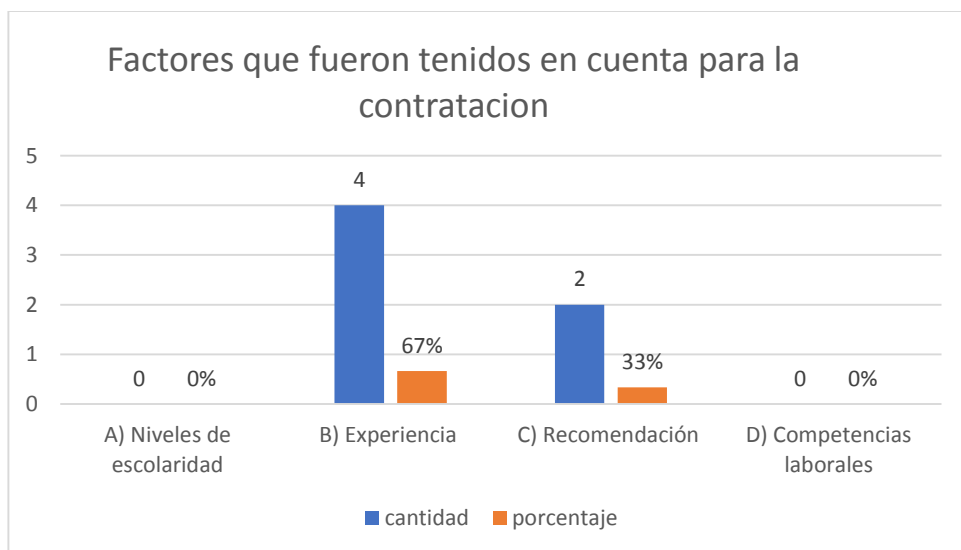
### 3. ¿Qué factores considera que fueron tenidos en cuenta para su contratación?

Tabla N° 3 Factores de contratación

Opción	Cantidad	%
A) Niveles de escolaridad	0	0%
B) Experiencia	4	67%
C) Recomendación	2	33%
D) Competencias laborales	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

Grafica N° 4 Factores de contratación



Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

El 67 % de los encuestados que comprende a gerente, contador, médico veterinario y un almacenista, manifiestan que los factores tenidos en cuenta para sus contrataciones fue la experiencia, así mismo el restante 33% responde que para su contratación se tuvo en cuenta las recomendaciones personales.

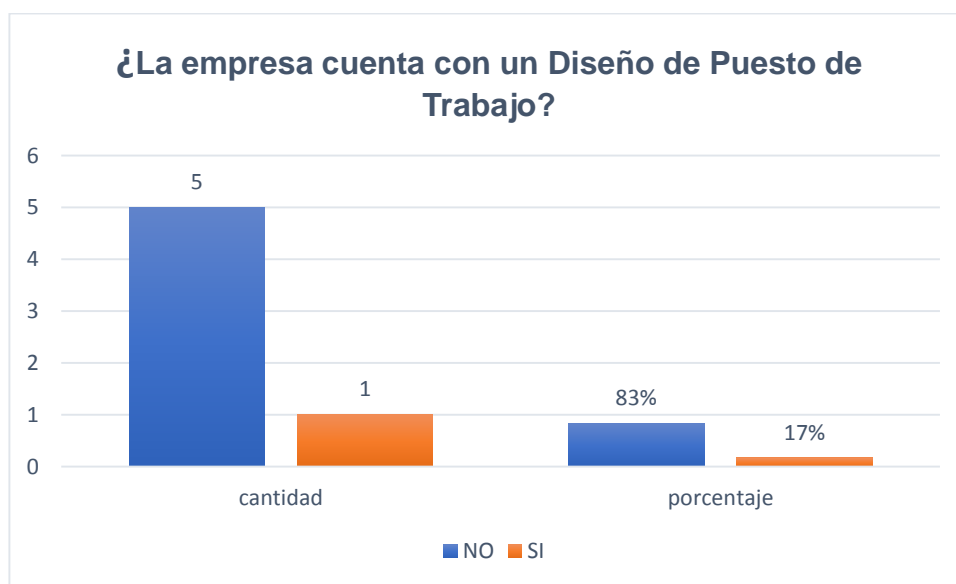
#### 4. ¿La empresa cuenta con un Diseño de Puesto de trabajo?

Tabla N° 4 Diseño de puesto de trabajo

Opción	Cantidad	Porcentaje
NO	5	83%
SI	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

Grafica N° 5 Diseño de puesto de trabajo



Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

El 83% de los encuestados (gerente, contador, conductor, médico veterinario y un almacenista), manifiestan que la empresa no cuenta con un diseño de puesto, Mientras que el 17% restante expresa que la empresa si cuenta con un diseño de puesto pero no lo conoce, (un almacenista).

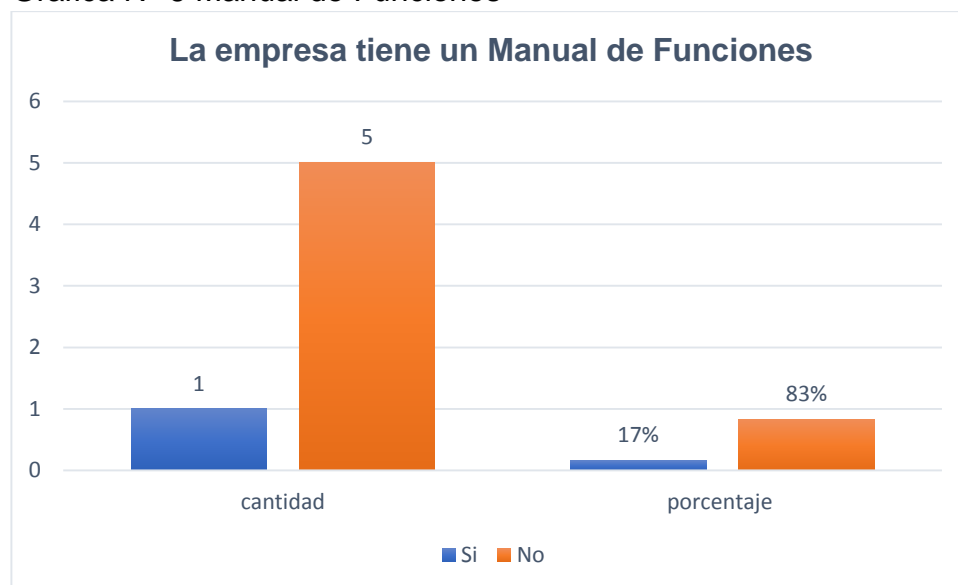
5. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Tabla N° 5 Manual de Funciones

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	1	17%
No	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

Grafica N° 6 Manual de Funciones



Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

El 83% de los encuestados expresan que la empresa no cuenta con un manual de funciones, este porcentaje corresponde a (gerente, contador, un almacenista, médico veterinario, conductor), mientras que el 17% restante afirman que si cuenta con un manual de funciones pero no lo conoce, (un almacenista).

6. La empresa tiene definida la estructura organizacional (organigrama)

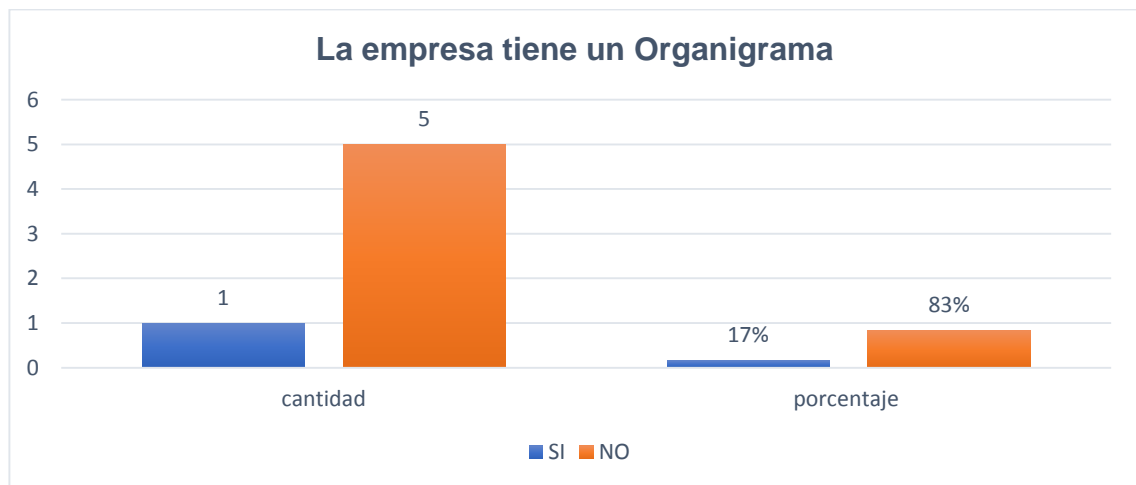


Tabla N° 6 Estructura Organizacional

Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	1	17%
NO	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

Grafica N° 7 Estructura Organizacional



Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

El 83% de los encuestados afirma que la empresa no tiene un organigrama, esto corresponde a (gerente, contador, médico veterinario y dos almacenistas), mientras que el 17% restante (conductor), manifiesta que esta empresa si cuenta con un organigrama. Es de aclarar que la empresa no tiene establecido un organigrama.

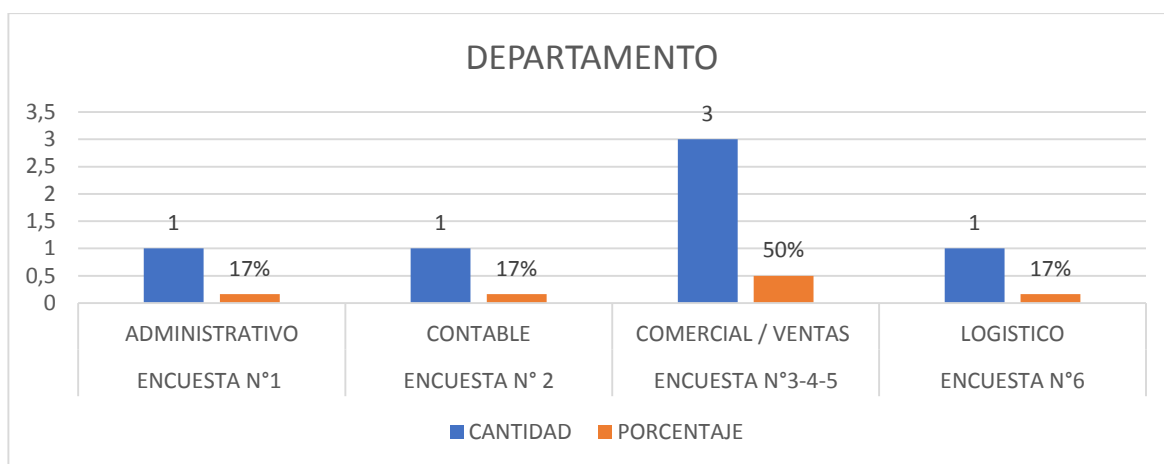
7. Escriba el nombre del departamento y puesto de trabajo que desempeña.

Tabla N° 7 Departamento de trabajo

Cantidad encuestas	Departamento	Cantidad	Porcentaje
ENCUESTA N°1	ADMINISTRATIVO	1	17%
ENCUESTA N° 2	CONTABLE	1	17%
ENCUESTA N°3-4-5	COMERCIAL / VENTAS	3	50%
ENCUESTA N°6	LOGISTICO	1	17%
TOTAL		6	100%

Fuente: autores, a partir de la tabulación de las encuestas

Grafica N° 8 Departamento y Puesto de trabajo



Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

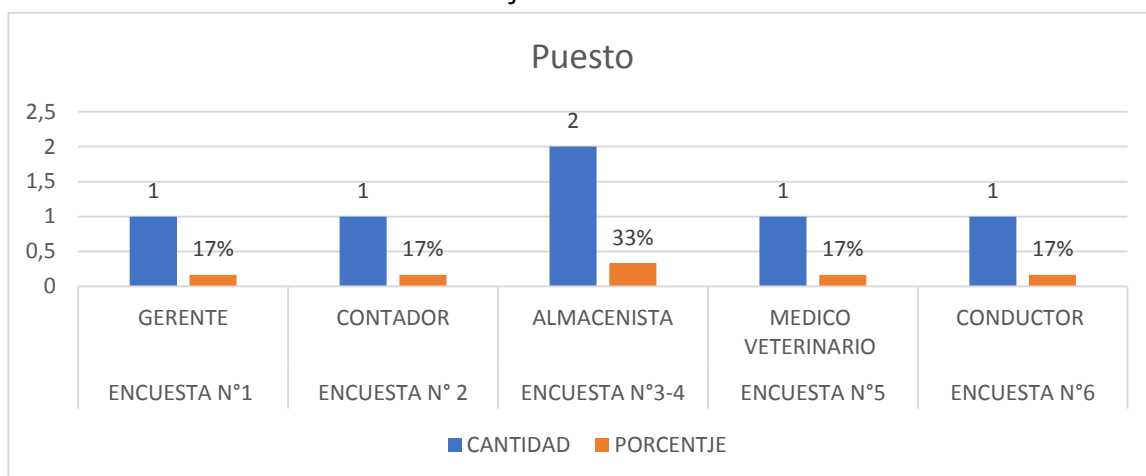
El 17 % de los encuestados que corresponde al gerente, manifiesta que pertenecen al departamento administrativo, otro 17 % manifiesta que pertenece al departamento contable (contador), el 50 % manifiesta que pertenecen al departamento comercial y de ventas (2 almacenistas, médico veterinario), y el 17% restante es decir el conductor, manifiesta que corresponde al departamento logístico.

Tabla N° 8 Puesto de Trabajo

Cantidad encuestas	Puesto	Cantidad	Porcentaje
ENCUESTA N°1	GERENTE	1	17%
ENCUESTA N° 2	CONTADOR	1	17%
ENCUESTA N°3-4	ALMACENISTA	2	33%
ENCUESTA N°5	MEDICO VETERINARIO	1	17%
ENCUESTA N°6	CONDUCTOR	1	17%
TOTAL		6	100%

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

Grafica N° 9 Puesto de Trabajo



Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuesta

La totalidad de los encuestados tienen definido el nombre puesto el cual desempeñan, encontrando como resultado que un 33 % corresponden a los 2 almacenistas, el resto de los encuestados corresponden a un 17% en general estos son los puestos de gerente, contador, médico veterinario, y conductor.

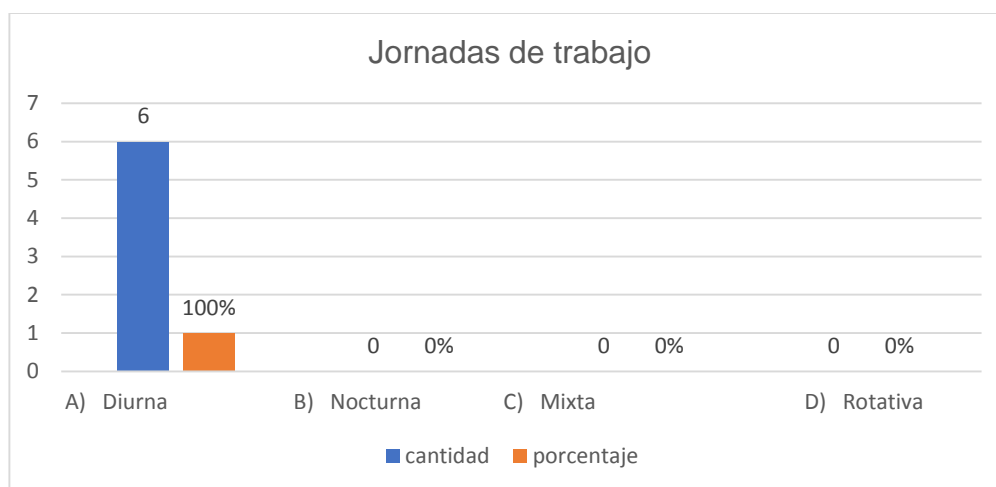
## 8. Jornadas de trabajo

Tabla N° 9 Jornadas de trabajo

Opción	Cantidad	Porcentaje
A) Diurna	6	100%
B) Nocturna	0	0%
C) Mixta	0	0%
D) Rotativa	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuesta

Grafica N° 10 Jornadas de Trabajo



Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

El 100% de los encuestados expresan que su jornada de trabajo es Diurna. En el horario de 7:00 a.m. – 6:00 p.m.

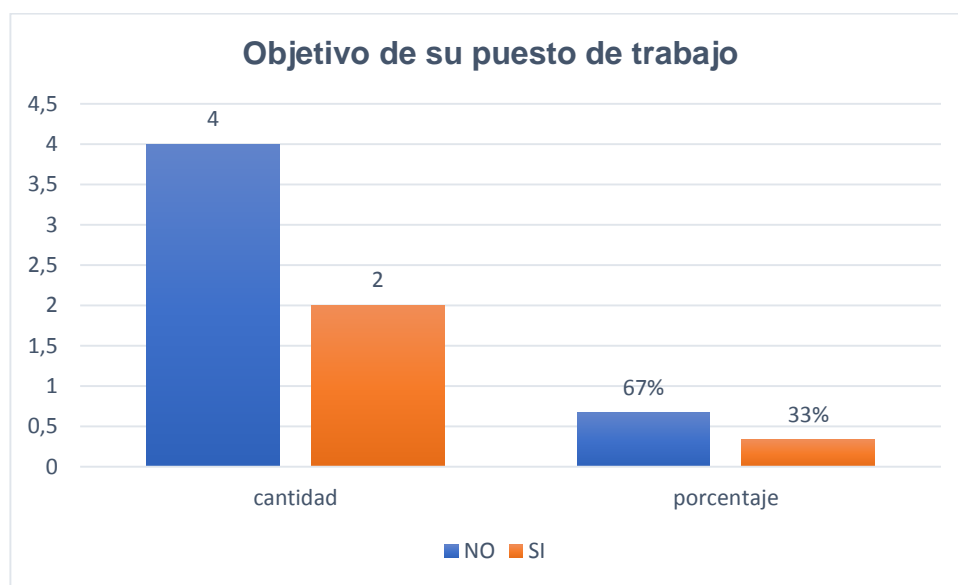
9. ¿Conoce Usted el objetivo del puesto que desempeña?

Tabla N° 10 Objetivo del Puesto

Opción	Cantidad	Porcentaje
NO	4	67%
SI	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas.

Grafica N° 11 Objetivo del Puesto



Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

El 67 % de los encuestados manifiesta no conocer el objetivo del puesto de trabajo que desempeña este corresponde al gerente, contador, médico veterinario, y un almacenista, mientras que el 33 % restante que corresponde al conductor y un almacenista manifiestan no conocerlo.

10. Relacione sus responsabilidades en su puesto de trabajo

Analizando la información recabada se logró identificar que algunos no conocen con totalidad las responsabilidades que conlleva su respectivo puesto de trabajo; pero cabe resaltar que la gran mayoría de los encuestados tienen en común algunas responsabilidades como lo es el manejo de dineros y de mercancías, además que deben tener un trato adecuado con los clientes.

Tabla N° 11 Responsabilidades de su Puesto de Trabajo

PUESTO	RESPONSABILIDADES
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesorería.</li> <li>• Manejo de clientes y proveedores.</li> <li>• Cobro y recibo de dineros de cartera.</li> <li>• Actividad contable.</li> <li>• Metas en ventas.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Organización del trabajo.</li> </ul>
Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y análisis de la información contable.</li> <li>• Presentación formal y sustancial del impuesto</li> </ul>
Almacenistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de clientes</li> <li>• Manejo de dineros</li> <li>• Manejo de mercancías</li> </ul>
Médico veterinario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender clientes.</li> </ul>
Conductor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar el vehículo al mantenimiento.</li> </ul>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas.

#### 11. Tareas que realiza en el puesto que ocupa.

Analizando las respuestas arrojadas en las encuestas son diversas las tareas que desempeñan cada uno de los integrantes de la empresa y aunque para la mayoría no tienen definidas por escrito todas y cada una de las tareas que les corresponde realizar, tienen claro cuáles son las de mayor relevancia pues son las que realizan diariamente.

Tabla N° 12 Tareas del puesto que ocupa

Puesto	Tareas
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de tesorería: control caja y bancos.</li> <li>• Ingresar pagos a proveedores.</li> <li>• Gastos generales, nomina, etc...</li> <li>• Envío estados de cuentas de clientes</li> <li>• Cobro cartera.</li> <li>• Tareas contables.</li> <li>• Archivo de documentación.</li> <li>• Presentación de impuestos.</li> </ul>
Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración de impuestos: clasificar, ingresar y analizar el pago y presentación de las acciones contables de la empresa.</li> <li>• Revisión de cartera e inventario: Cobro de cartera y conteo físico de mercancías.</li> </ul>
Almacenistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y organizar mercancías</li> <li>• Hacer pedidos</li> <li>• Limpiar vitrinas, organizar almacén</li> <li>• Cargar y descargar mercancías</li> <li>• Llamar clientes, Cobrar cartera.</li> <li>• Facturar mercancías</li> <li>• Tomar pedidos</li> <li>• Organizar rutas</li> </ul>
Médico veterinario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar chequeos de mastitis.</li> <li>• Visitar clientes con animales enfermos.</li> <li>• Sugerencia y formulación de medicamentos.</li> </ul>
Conductor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargar, descargar, y entregar mercancías.</li> <li>• Hacer aseo al vehículo.</li> </ul>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas.

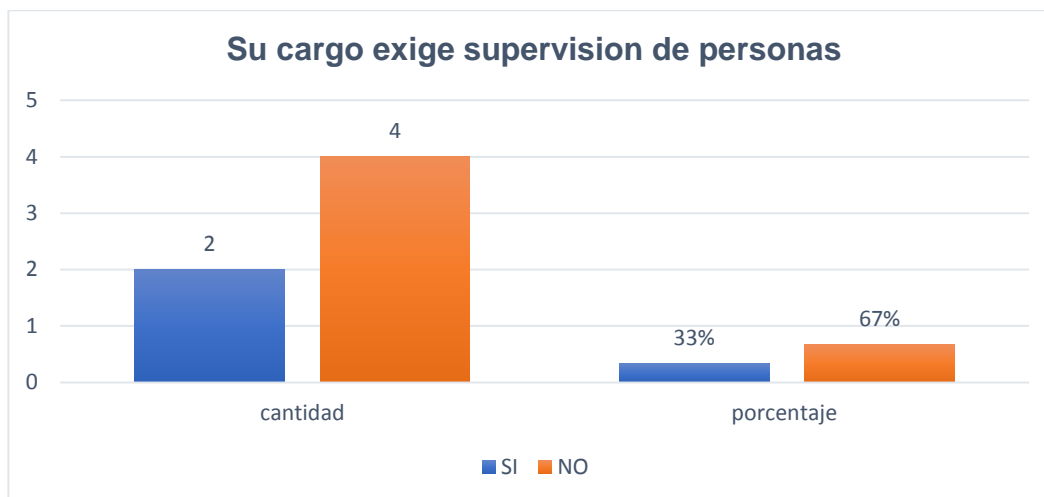
## 12. ¿Su cargo exige supervisión de personas

Tabla N° 13 supervisión de personas

Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	2	33%
NO	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

Grafica N° 12 Supervisión de Personas



Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

El 67% de la población objetivo expresa que su cargo no exige supervisión de personas estos corresponden, al conductor, dos almacenistas, y médico veterinario, mientras el otro 33% manifiesta que su puesto de trabajo si exige supervisión de personas los cuales son el gerente y el contador.

## 13. ¿Con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior

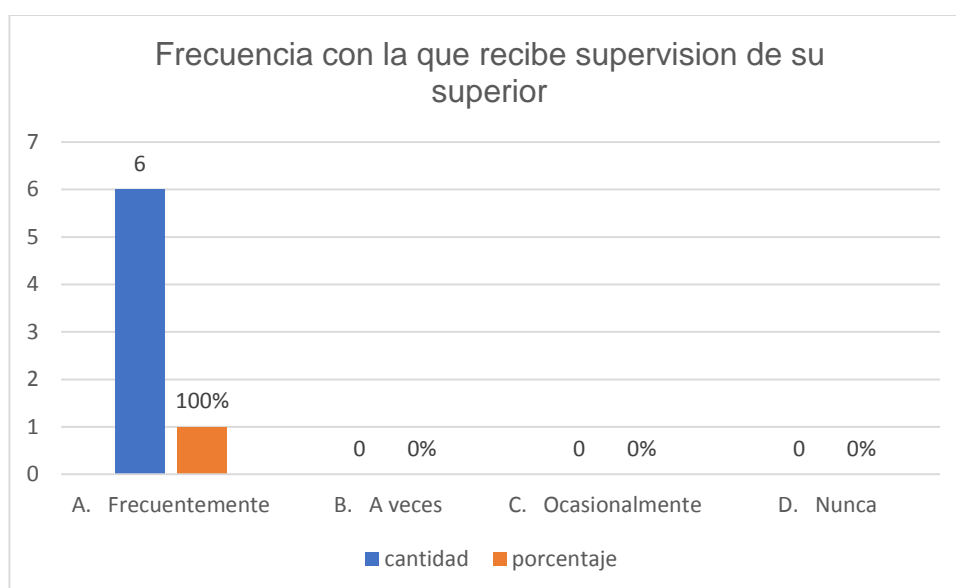


Tabla N° 14 Frecuencia de Supervisión del Superior

Opción	Cantidad	Porcentaje
A. Frecuentemente	6	100%
B. A veces	0	0%
C. Ocasionalmente	0	0%
D. Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

Grafica N° 13 Frecuencia de Supervisión del Superior



Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

La población objetivo manifiesta en un 100% que frecuentemente reciben la supervisión de su superior para el caso puntual este proceso lo realiza la Gerente.

#### 14. ¿En qué condiciones laborales realiza su trabajo?

Según los encuestados, todos realizan su trabajo de la mejor forma, puesto que cuentan con las herramientas necesarias para la realización de sus tareas y en ambientes limpios, iluminados, con poco ruido, temperatura adecuada y en general condiciones favorables.

Tabla N° 15 Condiciones Laborales

Puesto	Condición laboral
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena Iluminación, luz natural y artificial.</li> <li>• Temperatura adecuada.</li> <li>• Condiciones Limpias y buena higiene.</li> <li>• Poco Ruido.</li> </ul>
Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena iluminación</li> <li>• Temperatura adecuada</li> <li>• Poco ruido</li> </ul>
Almacenista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucho ruido (ocasionado por los vehículos que transitan frecuentemente ya que el almacén está ubicado frente a la avenida julio Salazar)</li> <li>• No son condiciones tan limpias pues hay exceso de polvo y olores fuertes</li> <li>• Son buenas las condiciones de iluminación.</li> </ul>
Médico veterinario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo a la intemperie, con diversos factores de clima( soleados y lluviosos)</li> </ul>
Conductor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso de ruido del vehículo.</li> <li>• Diversas temperaturas.</li> <li>• Exceso de polvo en carreteras.</li> </ul>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

15. Indique con una "X" los riesgos (constantes) a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas

Tabla N° 16 Riesgos Laborales

Puesto	Opción
Gerente, almacenista, conductor	Caídas
Almacenistas, médico veterinario	Golpes
Conductor, médico veterinario.	accidentes de transito
Gerente	Agresiones verbales
	Agresiones físicas
Contador	Otros (luz del computador y una sola postura)

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

Los encuestados manifiestan que son diversos los riesgos a los cuales están expuestos, como caídas y golpes, para el caso de las personas que laboran dentro de las instalaciones de la empresa, así mismo las personas que laboran externamente como es el caso del conductor y el médico veterinario también están expuestos a estos mismos riesgos pero además están expuestos a sufrir accidentes de tránsito y agresiones físicas y verbales.

16. Indique con una “X” la posición en la que realiza la mayor parte de su trabajo.

Tabla N° 17 Posición en que realiza su trabajo

Puesto	opción
Gerente, conductor, contador.	Sentado
Dos almacenistas, médico veterinario	De pie
Almacenista	Caminando

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

Los encuestados manifiestan que realizan su trabajo de pie, estos corresponden a los dos almacenistas y el médico veterinario, mientras que el gerente, el conductor y el contador realizan la mayor parte de sus trabajos sentados, y por último un almacenista manifiesta que su labor la realiza caminando.

17. Indique con una “X” los tipos de esfuerzos físicos que realiza en el desarrollo de sus tareas.

Tabla N° 18 Esfuerzos Físicos

Puesto	Opción
Dos almacenistas, conductor.	Levantar y transportar objetos pesados
Médico veterinario.	Caminar largas distancias
Gerente, contador, Médico veterinario, conductor.	Atención visual y prolongada
Gerente, contador, Médico veterinario.	Atención auditiva prolongada
Médico veterinario, conductor.	Manejar largas distancias

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

Los encuestados manifiesta que se someten a esfuerzos físicos como: atención visual y prolongada, esfuerzos físicos como levantar y transportar objetos pesados, de igual forma están expuestos a manejar y caminar largas distancias.

18. ¿La empresa realiza programas de capacitación?

Tabla N°19 Programas de Capacitación

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	2	33%
No	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

La población objetivo manifiesta en un 67% de que la empresa no realiza programas de capacitación, estos corresponden al médico veterinario, gerente, y los dos almacenistas. El 33% restante que corresponden al conductor y el contador hacen referencia a que la empresa si tiene programas de capacitación.

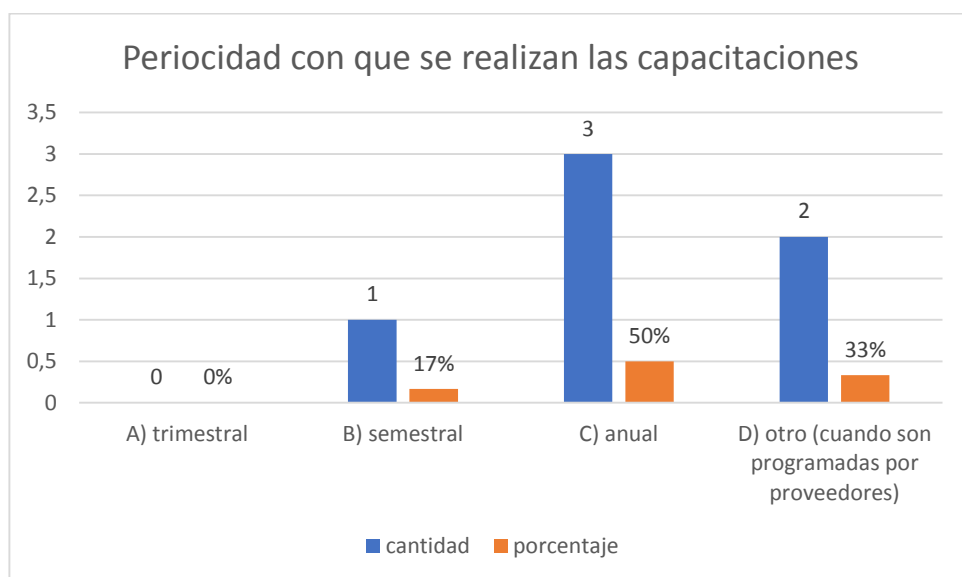
19. ¿Con que periodicidad se realizan estas capacitaciones

Tabla N° 20 Periodicidad de Capacitaciones

Opción	Cantidad	Porcentaje
A) trimestral	0	0%
B) semestral	1	17%
C) anual	3	50%
D) otro (cuando son programadas por proveedores)	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

Grafica N° 14 Periodicidad de Capacitaciones



Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

El 50% de la población objetivo (médico veterinario, y los dos almacenistas) expresan que las capacitaciones son realizadas anualmente. El 33% afirma que es cuando son programadas por los proveedores, estos corresponden a la gerente y conductor, y el 17% restante (contador) afirma que se hacen semestralmente.

## **Entrevista realizada a la gerente y representante legal de la Empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA”**

Dra. Sandra Edith Ortega Herrera

Para establecer cómo se están perfilando actualmente los puestos de trabajo en la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” se realizó una entrevista a la Dra. Sandra Edith Ortega Herrera, quien nos aportó información clave acerca de la organización, en cuanto al Área de talento humano, estructura organizacional y específicamente en el proceso de selección personal y contratación del personal.

Esta entrevista fue realizada con el fin de recabar información significativa para conocer la situación actual de la empresa respecto a su área de talento humano y con base en esta, crear un punto de partida para elaborar un diseño de puestos de trabajo, la información generada a partir de esta entrevista es expresada a continuación.

Según la información proporcionada por la doctora Sandra, la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, y aunque tiene cuatro puestos definidos (gerencia, contador, almacenista y conductor) no dispone de un organigrama en el cual se muestre la estructura formal de la organización, además los objetivos y el perfil de cada uno de los puestos de trabajo aún no están establecidos, e informa que también se carece de un manual de funciones.

La gerencia conoce algunos de los riesgos a los cuales están expuestos los trabajadores en cada labor que desempeñan, los conocimientos de estos riesgos de trabajo están establecidos por el sistema de gestión de riesgos laborales implementado por la empresa a principios del año 2017.

En cuanto al proceso de reclutamiento de personal la empresa no utiliza estrategias claras y definidas a la hora de contratar personal, como por ejemplo avisos publicitarios en radio o en bolsas de empleo, por lo contrario, se hace utilizando la

recomendación directa de sus empleados o conocidos para saber de algún interesado que pueda ocupar la vacante que se requiera en su momento.

Para poder ocupar la vacante de un puesto específico el aspirante debe cumplir con algunos requisitos como la experiencia, recomendaciones personales, una evaluación personal que se hace en el momento de la entrevista de trabajo. Otras especificaciones requeridas son la edad, nivel de estudios y relaciones interpersonales.

Aunque la gerente no considera necesario la creación de más puestos de trabajo afirma que si se subcontratan procesos para prestar servicios a los clientes en el servicio de Medicina veterinaria y en cuanto a la reparación de equipos de ordeño, y que en una ocasión se intentó crear el puesto directamente vinculándolo a la plantilla de personal pero la persona contratada no dio los resultados esperados y se decidió eliminar el puesto y seguir trabajando por medio de prestación de servicios cuando se requiera.

## **Entrevista realizada a la accionista de la Empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”**

Sra. Luz Ángela Bernal Rojas

Como parte importante en la recolección de datos para saber el estado actual de la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” se decide realizar la entrevista a la señora Luz Ángela Bernal Rojas, accionista de la empresa para poder determinar el estado actual de la estructura organizacional y específicamente del proceso de selección del personal.

Según la información proporcionada por la señora Luz Ángela Bernal Rojas, “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” no cuenta con una estructura organizacional definida, y asegura que han pensado a futuro implementar y mejorar estos aspectos creando un organigrama donde se plasmen los cuatro puestos de trabajo con que cuentan en el momento. Contestando a la pregunta que si la empresa contaba con un manual de funciones, y si los objetivos y el perfil de cada puesto de trabajo estaban definidos, contesta que no se cuenta con nada de esos aspectos.

En cuanto a lo que tiene que ver con los riesgos a los cuales están expuestos los empleados asegura que los conoce gracias a que en los meses de febrero y marzo del año 2017 se implementó el sistema de gestión de riesgos en la empresa.

Según la entrevistada el proceso de reclutamiento del personal no está definido ya que cuando hay una vacante disponible se recurre recomendaciones de amigos y conocidos que sepan de alguien que pueda ocupar el puesto requerido, y nos comenta que para aplicar al puesto solo es necesario que tenga experiencia en el sector agro veterinario y que preferiblemente maneje el sistema SIIGO.

Considera necesario la creación de un puesto de trabajo para poder mejorar la parte comercial de la empresa es decir un vendedor externo y que en el momento se están subcontratando los servicios de una persona para asistencia técnica y para el mantenimiento de equipos de ordeño pero esporádicamente.



**8. CAPÍTULO 2. TAREAS, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, RIESGOS PROPIOS DE CADA PUESTO DE TRABAJO Y EL PERFIL QUE DEBE TENER EL EMPLEADO QUE SE UBIQUE EN CADA PUESTO DE TRABAJO EN LA EMPRESA “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”.**

La empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” está conformada por:

Tabla N° 21 “Puestos de la Empresa SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”

Puesto	Departamento	Nombre
GERENTE	Administrativo	Sandra Edith ortega
CONTADOR	Contable	Mónica Lizet cadena
ALMACENISTAS	Comercial/Ventas	Milton Fabián Briceño Iván Darío González
CONDUCTOR	Logístico	Jorge Édilson Sánchez
MEDICO VETERINARIO <prestador de<br=""></prestador> servicios)	Comercial	Iván Camilo Torres

Fuente: Los autores, a partir de la tabulación de las encuestas

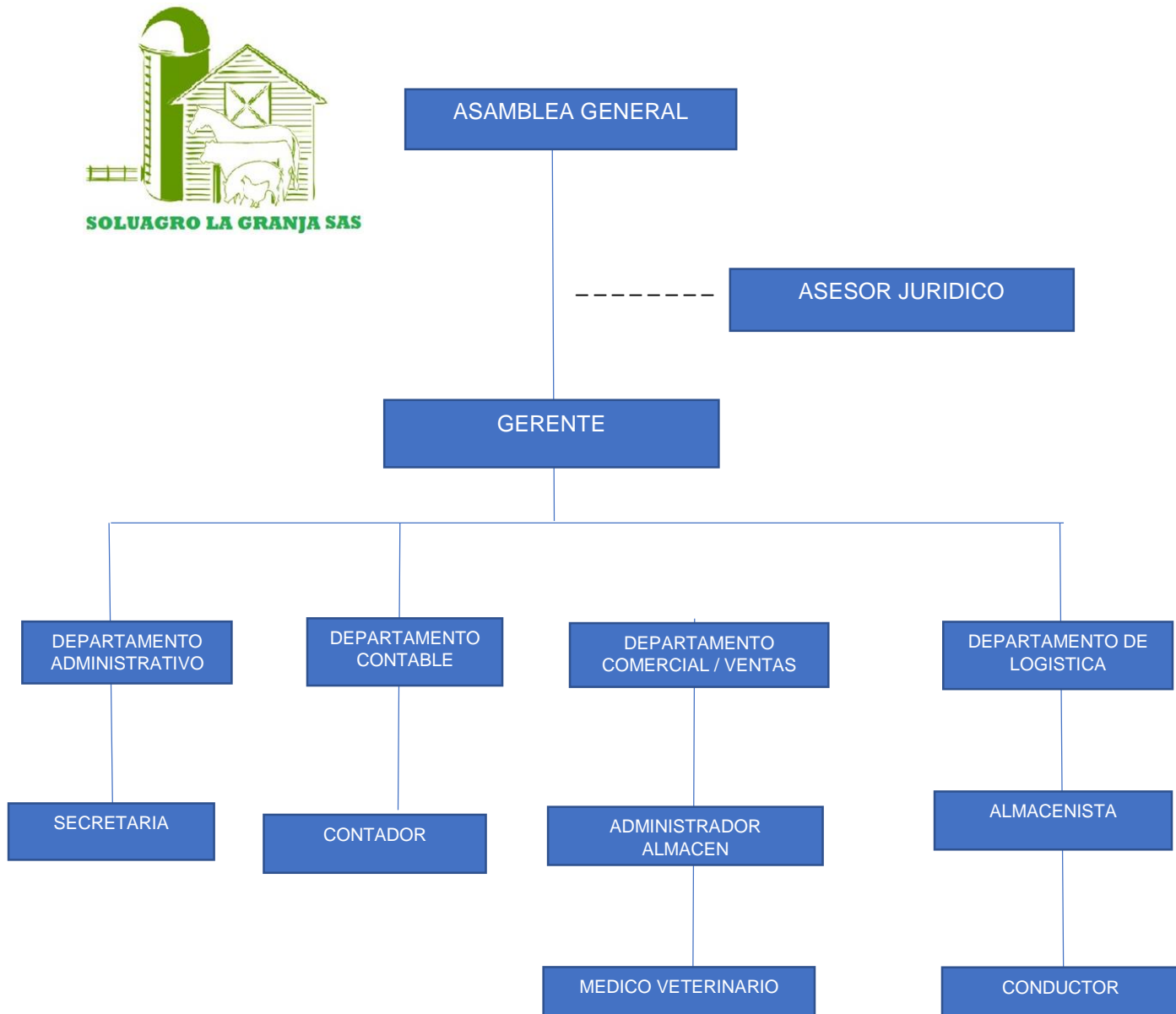
Se recopiló la información necesaria para realizar la construcción oficial del organigrama de la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”.

## **ORGANIGRAMA**

Teniendo en cuenta que la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” no cuenta con una estructura organizacional definida por lo tanto se decidió implementar esta herramienta para identificar la estructura organizacional, ya que esto hace parte vital para las operaciones de la empresa.

Se elaboró un tipo de organigrama Vertical ya que en este modelo se presentan las unidades ramificadas de arriba- abajo a partir del titular en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, igualmente se caracteriza por presentar la línea de autoridad desde arriba hacia abajo, encabezándolo la asamblea general y/o gerente encargado siendo este el más importante y con más nivel de autoridad en cuanto la toma de decisiones, y en la parte inferior se desprenden los puestos con menos poder de decisión.

Grafica N° 15 Organigrama



Fuente: los autores, a partir de las entrevistas realizadas a la gerente y representante legal, y accionista de la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”

A partir de toda la información recabada en los últimos meses, mediante los diálogos, encuestas, y entrevistas que se tuvo con el talento humano de la empresa, se plantea el siguiente diseño de puestos que tiene como finalidad describir los cargos de la nómina actual de la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”

## DISEÑOS DE PUESTOS

Tabla N° 22 Diseño de Puesto del Gerente

<b>"SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S"</b>
<b>DISEÑO DE PUESTOS</b>
<b>DIRIGIDO AL PUESTO: GERENTE</b>
<b>DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</b>



VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto	Gerente
Departamento	Administrativo
Reportar a	Juntas de Socios
Supervisar a	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Almacenistas</li> <li>2. Conductor</li> <li>3. Contadora</li> <li>4. Médico veterinario</li> </ol>
<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	
Objetivo	Planear, organizar, dirigir y controlar, asegurar el funcionamiento y actividades de la empresa.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar estratégicamente las actividades de la empresa, fijar las políticas y los objetivos de la organización para el largo y mediano plazo, el plan estratégico se sustenta en un presupuesto y en los estados financieros proyectados.</li> <li>2. Diseñar estructuras organizacionales acordes a las demandas del entorno y de los mercados, organiza la empresa en forma concordante con los objetivos de la organización y las condiciones del mercado, los cuales se plasman en la estructura organizacional u organigrama, en los manuales de procesos y en los manuales de funciones y tareas.</li> <li>3. Ejercer el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.</li> <li>4. Seleccionar, asignar, motivar, integrar, promover y evaluar a las personas dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad.</li> </ol>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Tomar decisiones y dirigir el rumbo de la empresa hacia sus objetivos, para lo cual efectúa análisis de la situación y evalúa y calcula las acciones por adoptar y elige las más convenientes, estas generalmente son en condiciones de incertidumbre.</li> <li>6. Controlar el desempeño de las personas, verificar los logros de la organización, evaluar la producción y la productividad, medir las ventas, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas y establece las medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.</li> <li>7. Representar la organización ante los representantes de otras entidades ya sea gubernamentales, autoridades locales o nacionales, prensa y medios de comunicación.</li> <li>8. Realizar las negociaciones y representar los intereses de la organización ante los proveedores, clientes, grupos de presión, organismos gubernamentales y no gubernamentales.</li> <li>9. Señalar y determinar los cambios tecnológicos para lograr innovación, crecimiento y mejoras de los productos que elabora la empresa y/o los servicios que presta a la sociedad, así como en los procesos organizacionales.</li> <li>10. Crear climas organizacionales adecuados que permitan el desarrollo de la creatividad, la motivación y el desarrollo de las personas en la empresa.</li> <li>11. Fomentar la creación de una filosofía de trabajo que se convierta en la cultura organizacional acorde a las tendencias de la sociedad.</li> <li>12. Fomentar la responsabilidad social de la empresa, para cuidar el medio ambiente, respetar los derechos humanos y contribuir con el desarrollo de la sociedad.</li> </ol>	
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones a nivel de conducción general de la empresa.</li> <li>• Control directo y supervisión de los empleados, contratar el personal, fijar los precios, etc.</li> <li>• Revisar que se cumplan con los principios de Administrativos y contables de aceptación general.</li> <li>• Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>• Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.</li> <li>• Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa.</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.</li> </ul>
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
Formación académica	Profesional en Administración de Empresas
Experiencia previa exigida	Un (1) año de experiencia laboral relacionada con el cargo
Competencias	Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, creatividad, compromiso con la organización, toma de decisiones, dirección y desarrollo del personal, orientación a resultados, conocimiento del entorno
<b>NIVEL DE ESFUERZO</b>	
Mental	Requiere un alto nivel de concentración y destreza mental, puesta que debe brindar sus conocimientos a sus trabajadores, tener liderazgo en su organización.
Físico	Síntomas asociados a la oficina tales como: dolor de cabeza, problemas posturales y estrés.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones del lugar del trabajo	El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.
Riesgos	Estrés, caídas, agresiones verbales, malas posturas.

Fuente: autores, a partir de la información recolectada de la encuesta y entrevista realizada a la gerente y representante legal de la empresa.

Tabla N° 23 Diseño de Puesto del Contador

"SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S"
DISEÑO DE PUESTOS
DIRIGIDO AL PUESTO:CONTADOR
DEPARTAMENTO: CONTABLE



VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto	Contador
Departamento	Contable
Reportar a	Gerente
<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	
Objetivo	Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.</li> <li>2. Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</li> <li>3. Archivar documentos contables para uso y control interno.</li> <li>4. Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.</li> <li>5. Transcribir información contable en un computador y/o programa contable.</li> <li>6. Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.</li> <li>7. Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias.</li> <li>8. Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.</li> <li>9. Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emitir un informe de los resultados.</li> <li>10. Participar en la elaboración de inventarios.</li> <li>11. Transcribir y anexar información a un computador.</li> </ol>	

<p>12. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</p> <p>13. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</p> <p>14. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</p> <p>15. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada</p>	
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa,</li> <li>• Es responsable directo de títulos y valores</li> <li>• Es responsable indirecto de custodia de materiales.</li> <li>• Revisar que se cumplan con los principios de contabilidad de aceptación general.</li> <li>• Los errores en el desempeño de su trabajo pueden afectar la estabilidad de la empresa.</li> </ul>
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
Educación	Profesional en Contaduría Pública y Auditoría
Formación académica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de los programas de Office (Word, Excel)</li> <li>2. Conocimientos actualizados contabilidad y tributaria</li> <li>3. Manejo de herramientas de oficina</li> <li>4. Conocimiento como mínimo de un programa contable</li> <li>5. Conocimiento de los procedimientos del sistema de gestión integrado relacionados en la caracterización del proceso al cual pertenece.</li> </ol>



Experiencia previa exigida	Experiencia Mínima de 2 años en el área contable o como Auxiliar de Contabilidad
Competencias	Competencias comunicacionales, interpersonales intrapersonales y de gestión, Trabajo en equipo, Iniciativa, creatividad, prudencia y pro actividad, Orientación al servicio.
<b>NIVEL DE ESFUERZO</b>	
Mental	El nivel de esfuerzo mental es alto. En la revisión y contabilización de la diversidad de elementos que entran al almacén.
Físico	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones del lugar del trabajo	Condiciones de oficina normales. Sin embargo, presenta condiciones de espacio limitadas.
Riesgos	Un posible riesgo en su puesto de trabajo puede ser el ocasionado por caída de elementos almacenados o por el mismo stand.

Fuente: autores, a partir de la información recolectada de la encuesta realizada al contador

Tabla N° 24 Diseño de Puesto del Almacenista

<b>"SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S"</b>
<b>DISEÑO DE PUESTOS</b>
<b>DIRIGIDO AL PUESTO: ALMACENISTA</b>
<b>DEPARTAMENTO: LOGISTICO</b>



VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto	Almacenista
Departamento	Logístico
Reportar a	Gerente
<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	
Objetivo	Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir, revisar y organizar las mercancías adquiridas por la empresa.</li> <li>2. Atender al cliente, de una forma respetuosa y adecuada.</li> <li>3. Colaborar en la clasificación, codificación y rotulación de mercancías que ingresan al almacén.</li> <li>4. Registrar, facturar y llevar el control de las mercancías que ingresan y egresan del almacén.</li> <li>5. Distribuir y movilizar los productos.</li> <li>6. Colaborar en la realización de inventarios periódicos.</li> <li>7. Recibir, verificar y despachar las requisiciones de mercancías y productos de las unidades de la organización.</li> <li>8. Elaborar guías de despacho y órdenes de compras y posteriormente informar al administrador del almacén.</li> <li>9. Custodiar la mercancía existente en el almacén.</li> <li>10. Llevar el archivo de la unidad.</li> </ol>	

11. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. 12. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 13. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. 14. Realizar diariamente el cuadre o arqueo de caja y reportar al administrador del almacén. 15. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.	
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja constantemente equipos, materiales y mercancías y dineros siendo su responsabilidad directa</li> <li>• Maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.</li> <li>• Es responsable directo de custodia de materiales y mercancías</li> <li>• Es responsable del stock de mercancías.</li> </ul>
<b>ESPECIFICACION DEL PUESTO</b>	
Educación	Bachiller
Formación académica	1. Manejo control de inventario 2. Administración de inventarios 3. Curso de aplicaciones de informática
Experiencia previa exigida	Experiencia Mínima de 12 meses en adelante
Competencias	Organizar el trabajo, tratar en forma cortés al público en general, realizar cálculos numéricos, Para relacionarse con los clientes internos y externos, para redactar informes técnicos.
<b>NIVEL DE ESFUERZO</b>	
Mental	Normal.

Físico	El cargo exige un esfuerzo físico de estar caminando constantemente y estar sentado/parado periódicamente; levantando peso, subiendo, bajando y empujando.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones del lugar del trabajo	El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes tales como: químicos, polvo etc.
Riesgos	Alta probabilidad de exposición a factores de riesgos físicos y químicos, alta probabilidad de sufrir: golpes, caídas, raspaduras.

Fuente: autores, a partir de la información recolectada de la encuesta realizada a los almacenistas.

Tabla N° 25 Diseño de Puesto del Conductor

"SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S"
DISEÑO DE PUESTOS
DIRIGIDO AL PUESTO: CONDUCTOR
DEPARTAMENTO: LOGISTICO



VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto	Conductor
Departamento	Logístico
Reportar a	Gerente , Administrador almacén
DESCRIPCION DEL PUESTO	
Objetivo	Conducir el vehículo asignado por la empresa cumpliendo con el código de tránsito y manual de vehículos de la organización, transportando las mercancías solicitadas por los clientes hasta el destino final.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer entrega de mercancía indicada con su factura respectiva.</li> <li>2. Descargar la mercancía en el punto autorizado.</li> <li>3. Realizar las revisiones del vehículo respectivas antes de iniciar labores.</li> <li>4. Llevar el vehículo a mantenimiento</li> <li>5. Realizar otra tarea afín que le sea asignada.</li> <li>6. Hacer entrega de las mercancías de manera oportuna a los clientes.</li> <li>7. Asistir el cargue y descargue, siempre y cuando el cliente lo permita, con el fin de verificar que el cargue y descargue cumple con las condiciones de seguridad y protección de la carga.</li> <li>8. Cumplir con los requisitos de la empresa en cuanto a documentación y reportes.</li> <li>9. Realizar los reportes físicos establecidos para cada ruta.</li> <li>10. Mantener los documentos del vehículo actualizados y hacerlos llegar a la empresa cada vez que se requiera, esto con fin de mantener la información correcta cada vez que se realice un cargue y disminuir los tiempos de despacho ya que si la información se</li> </ol>	

<p>encuentra actualizada permite tener su vehículo como prioritario para los viajes a programar.</p> <p>11. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas y de las mercancías movilizadas.</p>	
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable del estado del vehículo, deberá informar a su jefe inmediato cualquier anomalía que esté presente.</li> <li>• Es responsable de las mercancías que transporte desde que salen del almacén hasta su destino final.</li> <li>• Es responsable de los documentos (facturas, remisiones u órdenes de compra) con los cuales entrega las mercancías.</li> </ul>
<b>ESPECIFICACION DEL PUESTO</b>	
Educación	Bachiller
Formación académica	Conductor, con licencia de Clase "C2". Estudios técnicos y/o excelentes, Conocimientos de mecánica.
Experiencia previa exigida	Experiencia Mínima de 1 año.
Competencias	Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente, buenos conocimientos de la zona, habilidad para conducir, responsabilidad, respeto: por las leyes, señales de tránsito, límites, peatones y otros conductores.
<b>NIVEL DE ESFUERZO</b>	
Mental	Normal.
Físico	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente, cargar y descargar mercancías pesadas

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones del lugar del trabajo	Un vehículo limpio, y en buen funcionamiento.
Riesgos	Accidentes de tránsito, agresiones verbales, caídas, golpes.

Fuente: autores, a partir de la información recolectada de la encuesta realizada al conductor.

Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa consideramos necesario crear tres puestos más para la organización, los cuales se describen a continuación:

Tabla N° 26 Diseño de Puesto del Médico Veterinario

<b>"SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S"</b>
<b>DISEÑO DE PUESTOS</b>
<b>DIRIGIDO AL PUESTO: MEDICO VETERINARIO</b>
<b>DEPARTAMENTO: COMERCIAL/VENTAS</b>



VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto	Médico Veterinario
Departamento	Comercia/Ventas
Reportar a	Gerente
<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	
Objetivo	Brindar servicios de consulta médico-veterinaria, atendiendo, examinando y controlando las diferentes especies animales, a fin de apoyar las actividades de la organización.
<b>FUNCIONES</b>	
1. Planificar, coordinar y ejecutar programas de saneamiento animal.	

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Realizar las visitas a los clientes que requieran de sus servicios.</li> <li>3. Ofrecer asistencia técnica a cada uno de los clientes.</li> <li>4. Realizar diagnósticos y control de los animales.</li> <li>5. Realizar y analizar exámenes de laboratorio.</li> <li>6. Aplicar tratamientos a los animales.</li> <li>7. Brindar apoyo técnico en el área de su competencia.</li> <li>8. Inspeccionar y supervisar las actividades de mantenimiento.</li> <li>9. Realizar intervenciones quirúrgicas y curas en general.</li> <li>10. Realizar inventario de insumos y requisición de los mismos.</li> <li>11. Dictar charlas y conferencias en el área de su competencia</li> <li>12. Asistir y participar en reuniones, congresos y otros.</li> <li>13. Llevar registros genealógicos de los animales.</li> <li>14. Controlar los programas de alimentación, reproducción y ambientación de animales.</li> <li>15. Participar en la elaboración de normas y procedimientos de producción y control de calidad de productos y derivados animales.</li> <li>16. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li> <li>17. Reportar cualquier anomalía.</li> <li>18. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>19. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ol>	
Responsabilidades	Maneja constantemente equipos y materiales altamente complejos y especializados, siendo su responsabilidad directa, es responsable directo de la custodia de materiales.
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
Formación académica	Profesional Médico Veterinario.
Experiencia previa exigida	Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo y supervisorio en el área de veterinaria.
Competencias	Analizar y sintetizar información, Organizar el trabajo, establecer relaciones interpersonales, Facilidad de expresión, iniciativa.



NIVEL DE ESFUERZO	
Mental	Normal.
Físico	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado, parado constantemente y caminando periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones del lugar del trabajo	El cargo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto, generalmente algo desagradable y mantiene contacto con agentes contaminantes, tales como: polvo, enfermedades, animales, químicos y otros.
Riesgos	El cargo está sometido a accidente y/o enfermedad, Alta probabilidad de exposición a factores de riesgos físicos y químicos, alta probabilidad de sufrir: golpes, caídas, accidentes de trabajo.

Fuente: autores, a partir de la información recolectada de la encuesta y al sistema de gestión de riesgos.

Tabla N° 27 Diseño de Puesto de la Secretaria

<b>"SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S"</b>
<b>DISEÑO DE PUESTOS</b>
<b>DIRIGIDO AL CARGO: SECRETARIA</b>
<b>DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</b>



VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto	Secretaria
Departamento	Administrativo
Reportar a	Gerente
<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	
Objetivo	Colaborar con el Gerente General en el área administrativa, es la encargada de la documentación de la empresa y de la atención del público, efectuando esto durante la jornada de trabajo.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir documentos.</li> <li>2. Atender llamadas telefónicas.</li> <li>3. Atender visitas.</li> <li>4. Archivar documentos.</li> <li>5. Realizar cálculos elementales.</li> <li>6. Informar todo lo relativo al departamento del que depende.</li> <li>7. Estar al pendiente de la tramitación de expedientes y/o documentos.</li> <li>8. Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones, y de reuniones.</li> <li>9. Poseer conocimiento de los departamentos de las administraciones públicas con los que esté más relacionada la sección de que dependa.</li> <li>10. Asimismo, tener conocimiento del manejo de maquinaria de oficina, desde calculadoras hasta fotocopadoras, pasando por ordenadores personales y los programas informáticos que conllevan.</li> <li>11. Amplios conocimientos en cuanto al protocolo empresarial.</li> </ol>	

12. Colaborar con el control de las tareas que asigne el gerente a los empleados. 13. Ingresar los pagos de los proveedores. 14. Enviar periódicamente los estados de cuentas a los clientes. 15. Realizar los cobros de cartera en las fechas específicas y/o cuando la gerencia lo indique. 16. Colaborar con la realización de inventarios periódicos.	
Responsabilidades	Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa. Es responsable indirecto de dinero en efectivo, títulos y valores y custodia de materiales. Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
Formación académica	Estudios secretariales con computación terminados.
Experiencia previa exigida	Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área secretarial y de oficina.
Competencias	Relacionarse con público en general. Expresarse claramente en forma verbal y escrita, seguir instrucciones orales y escritas, tratar en forma cortés y efectiva al público, redactar correspondencia de rutina, actas e informe de cierta complejidad, comprender situaciones de diversa índole, organizar el trabajo de la oficina.
<b>NIVEL DE ESFUERZO</b>	
Mental	Debe tener capacidad para planear sus actividades, acompañado de habilidades en cálculos numéricos, un buen lenguaje y un desenvolvimiento adecuado a su cargo.
Físico	Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentada y caminar dentro de la

	oficina para transporte de documentos durante su jornada diaria.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones del lugar del trabajo	El trabajo se realiza en oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.
Riesgos	Los riesgos como caídas de muebles, sillas, mesas, etc.; las que pueden producir contusiones en cualquier parte del cuerpo, mantienen contacto con agentes contaminantes, tales como polvo. De igual manera puede sufrir de estrés.

Fuente: autores, con base a los requerimientos y necesidades encontradas en la empresa durante el desarrollo de la investigación.

Tabla N°28 Diseño de Puesto del Administrador de Almacén

<b>"SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S"</b>
<b>DISEÑO DE PUESTOS</b>
<b>DIRIGIDO AL CARGO: ADMINISTRADOR ALMACEN</b>
<b>DEPARTAMENTO: COMERCIAL/VENTAS</b>



VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto	Administrador Almacén
Departamento	Logístico
Reportar a	Gerente
Supervisar a	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Almacenista</li> <li>2. Médico veterinario</li> <li>3. Conductor</li> </ol>
<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	
Objetivo	Supervisar y dirigir a cada uno de los integrantes que tenga a su cargo. Así mismo Asistir en las actividades de almacén, recibiendo, revisando y organizando los materiales y equipos, a fin de despachar oportunamente a las unidades de la organización.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar el trabajo de las personas a su cargo (médico veterinario, almacenista y conductor).</li> <li>2. Coordinar la entrega del suministro de mercancías, así mismo coordinar el despacho de almacén hasta el destino final.</li> <li>3. Realizar los pedidos necesarios a los proveedores que previamente serán informados por el almacenista.</li> <li>4. Organizar las visitas y la asistencia técnica por parte del médico veterinario a cada uno de los clientes que lo requieran.</li> </ol>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Organizar las visitas para el mantenimiento y reparación de equipos de ordeño por parte del técnico especializado y contratar sus servicios.</li> <li>6. Realizar las llamadas a los clientes para tomar los pedidos de las mercancías requeridas por estos.</li> <li>7. Organizar de forma eficiente las rutas de entrega de las mercancías por parte del conductor.</li> <li>8. Atender el almacén y facturar cada una de las mercancías que salgan del establecimiento.</li> <li>9. Llevar a cabo las actividades de recepción, almacenamiento, consolidación y despacho conforme lo indica el respectivo procedimiento operativo.</li> <li>10. Verificar el cargue y descargue de mercancías.</li> <li>11. Recepcionar la mercancía efectuando la validación de la orden de compra y/o requerimiento con las guías de remisión y la respectiva factura para su ingreso a Almacén.</li> <li>12. Ingresar en el sistema (SIIGO) la factura de acuerdo a las órdenes de compra y/o requerimientos ingresados para su posterior envío a Contabilidad para la generación del pago.</li> <li>13. Llevar control de inventarios.</li> <li>14. Recibir diariamente el cuadre o arqueo de caja por parte del almacenista, y posteriormente entregar los dineros al área de tesorería o gerencia.</li> <li>15. Actualizar y manejar del stock a través del sistema.</li> </ol>	
Responsabilidades	Maneja constantemente equipos, mercancías y dinero, siendo su responsabilidad directa y maneja esporádicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad, es responsable indirecto de custodia de materiales.
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
Formación académica	Administrador de empresas y/o técnico administrativo

Experiencia previa exigida	Un (1) año de experiencia progresiva de carácter administrativo y en el área de manejo de almacén y manejo de personal.
Competencias	Organizar el trabajo. Manejar el personal asignado. Servicio al cliente Realizar cálculos numéricos. Captar instrucciones orales y escritas.
<b>NIVEL DE ESFUERZO</b>	
Mental	Normal
Físico	El cargo amerita un esfuerzo físico de trabajar parado, sentado y caminando constantemente, levantar pesos periódicamente y trabajar en posición difícil esporádicamente, requiriendo un grado bajo de precisión manual y de concentración visual.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones del lugar del trabajo	El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes tales como: polvo, químicos, etc.
Riesgos	Gran probabilidad de exposición a factores de riesgos físicos, químicos, ergonómicos, caídas, golpes etc...

Fuente: autores, con base a los requerimientos y necesidades encontradas en la empresa durante el desarrollo de la investigación.

### **9. CAPITULO 3. VENTAJAS DE ELABORAR UN DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”**

Durante el proceso de investigación desarrollado en la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”, se encontró que aunque se contaba con 4 puestos de trabajo establecidos, no se tenía claro la descripción del puesto, responsabilidades, riesgos, condiciones laborales y funciones definidas como tal, adicional a esto se estaba trabajando de una forma desorganizada y se encontraron puestos de trabajo en los cuales se presentaba sobrecarga laboral ocasionando que no se cumplieran en totalidad las labores que les correspondía. De esta forma y partiendo de este punto, se toma la decisión de elaborar un diseño de puestos de trabajo para cada uno de los puestos de la empresa, dando como resultado la creación de 3 nuevos puestos de trabajo, los cuales se ve la necesidad de implementar.

Al elaborar un diseño de puestos de trabajo en la organización se está sentando un precedente importante para ayudar en gran parte a mejorar la estructura organizacional de la empresa y durante su implementación nos vimos en la necesidad de crear un organigrama que permitiera analizar la estructura de la organización y que cumpliera un rol informativo. Al elaborarlo se tuvo en cuenta las necesidades y tamaño de la empresa y por este motivo se implementa un organigrama de tipo vertical ya que es el que más se ajusta a la organización.

Dentro del diseño de puesto elaborado se requiere que la alta dirección implemente políticas de reclutamiento, selección del personal, programas de capacitación, de desarrollo, sistemas de remuneración y ascenso; así mismo se recomienda mejorar las condiciones laborales para así evitar riesgos y/o enfermedades laborales. Dentro de las principales ventajas que se tienen al elaborar un diseño de puesto son:



- Brindar pautas a los directivos para conocer que hace o debe hacer el ocupante del puesto y si se dará o no valor agregado a la empresa.
- De acuerdo con lo anterior brindar pautas, para tomar la decisión acerca de si se autoriza o no la creación o continuidad del puesto.
- Permitir identificar puestos delgados, es decir aquellos que hacen poco y desempeñan escasas funciones, que realmente no justifican su presencia.
- Ayudar a establecer y repartir las cargas de trabajo, y servir para fijar responsabilidades en la ejecución de los trabajos. Facilitando a mejorar la coordinación y organización de las actividades de la empresa, y permitiendo identificar los factores de éxito en cada puesto.

A continuación se destacan algunas fases que son importantes a la hora de realizar un diseño de puestos y en las cuales nos basamos para la implementación del mismo.

Tabla N°29 Fases de un Diseño de Puestos

FASE	DEFINICIÓN	VENTAJA
<b>RECLUTAMIENTO</b>	Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. <sup>38</sup>	Indica cuales son las características del puesto y las especificaciones mínimas, tanto de educación como de experiencia del aspirante.

---

<sup>38</sup> (Jse Luis Jaramilo Laborde, 2015)

<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado. <sup>39</sup>	Permite tener un punto de referencia que haga coincidir el perfil del candidato y el del puesto de trabajo.
<b>INDUCCION</b>	Es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. <sup>40</sup>	Ayuda a la orientación del nuevo trabajador, dado que el empleado puede comprender claramente las exigencias y funciones del cargo.
<b>CAPACITACION</b>	La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. <sup>41</sup>	Las necesidades de programas de capacitación se inician comparando las exigencias del puesto de trabajo con las condiciones del trabajador.

<sup>39</sup> (Chiavenato, gestion de talento humano , 2002)

<sup>40</sup> (<http://inducccionrrhh.blogspot.com.co/>, s.f.)

<sup>41</sup> (<http://conceptodefinicion.de/capacitacion/>, s.f.)

<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). <sup>42</sup>	Se pueden determinar los criterios y objetivos del desempeño y valorar los resultados una vez se tenga conocimiento exacto de lo que se debe hacer.
<b>VALUACIÓN DE PUESTO</b>	Los Sistemas de Valuación nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos. <sup>43</sup>	Uno de los beneficios de la evaluación de los puestos es que los empleadores lleguen a examinar el sistema de calificación utilizado para evaluar a los empleados y sus funciones en la empresa
<b>SALUD OCUPACIONAL</b>	Consiste en la planeación y ejecución de actividades de medicina, seguridad e higiene industrial, que tienen como objetivo mantener y mejorar la salud de los trabajadores en las empresas. <sup>44</sup>	Facilita la identificación de condiciones de trabajo y operaciones peligrosas, esta base es clave para elaborar el panorama de riesgo.

<sup>42</sup> (<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>, s.f.)

<sup>43</sup> (<http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/21/1322Tema%201%20Sistemas%20de%20valuaci%C3%B3n%20de%20Puestos.pdf>)

<sup>44</sup> ([https://www.arlsura.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=336&catid=59:gestion-d](https://www.arlsura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=336&catid=59:gestion-d), s.f.)

<b>ASIGNACIÓN SALARIAL</b>	<p>Por el cual se fijan las escalas de asignación básica de los empleos que sean desempeñados por empleados públicos de la Rama Ejecutiva, Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, Empresas Sociales del Estado, del orden nacional, y se dictan otras disposiciones.<sup>45</sup></p>	<p>Una buena asignación salarial motiva al empleado a cumplir las metas y los objetivos trazados por la alta dirección. A su vez despierta el compromiso personal por la empresa y a dar lo mejor de ellos.</p>
----------------------------	---	---

---

<sup>45</sup> (<http://www.minjusticia.gov.co/Ministerio/RecursoHumano/AsignacionesSalariales.aspx>, s.f.)

## 10. ANEXOS

### 10.1 Encuesta de diagnóstico dirigida al talento humano de la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”

Datos Personales

Nombre y apellidos completos

---

1. ¿Cómo se enteró del puesto que actualmente desempeña?

A) Por internet.

B) Radial

C) Voz a voz

D) Anuncio clasificado en el periódico

E) Otros ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

2. ¿Quién realizó el proceso de selección de personal?

A) Junta directiva

B) Gerente

C) Administrador

D) Otro

¿Cuál?: \_\_\_\_\_

3. ¿Qué factores considera que fueron tenidos en cuenta para su contratación?

- A) Niveles de escolaridad
- B) Experiencia
- C) Recomendación
- D) Competencias laborales
- E) Todas las anteriores

4. ¿La empresa cuenta con un Diseño de Puesto de trabajo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

6. La empresa tiene definida la estructura organizacional (organigrama)

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

7. Datos generales del puesto

Escriba el nombre del Departamento y Sección en donde trabaja

Departamento \_\_\_\_\_

Sección \_\_\_\_\_

8. Jornadas de trabajo

A) Diurna

- B) Nocturna
- C) Mixta
- D) Rotativa

9. ¿Usted conoce el objetivo del puesto en el cual desempeña?

SI

NO

10. Relaciones sus responsabilidades en orden descendente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica por mes

---

---

11. Tareas que realiza en el puesto que ocupa:

Describe claramente las tareas que realiza diariamente empezando por la más importante y que le absorbe más tiempo, luego indique aquellas tareas o actividades que realiza frecuentemente (solo las hace una vez por semana mensualmente, anualmente). Indique también las tareas eventuales y ocasionales.

---

---

---

---

12. ¿Su cargo exige supervisión de personas?

- A. SI
- B. NO

13. ¿Con que frecuencia recibe la supervisión de su superior?

- A. Frecuentemente
- B. A veces
- C. Ocasionalmente
- D. Nunca

14. ¿En qué condiciones laborales realiza su trabajo?

---

---

15. Indique con una "X" los riesgos (constantes) a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas

Caídas \_\_\_\_\_

Golpes \_\_\_\_\_

Accidentes de transito \_\_\_\_\_

Agresiones verbales \_\_\_\_\_

Agresiones físicas \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Especifique

---



16. Indique con una "X" la posición en la que realiza la mayor parte de su trabajo

Sentado \_\_\_\_\_

De pie \_\_\_\_\_

Caminando \_\_\_\_\_

17. Indique con una "X" los tipos de esfuerzos físicos que realiza en el desarrollo de sus tareas:

Levantar y transportar objetos pesados \_\_\_\_\_

Caminar largas distancias \_\_\_\_\_

Atención visual y prolongada \_\_\_\_\_

Atención auditiva prolongada \_\_\_\_\_

Manejar largas distancias \_\_\_\_\_

18. ¿La empresa realiza programas de capacitación?

A) Si

B) No

19. ¿Con qué periodicidad se realizan estas capacitaciones?

A) Trimestral

B) Semestral

C) Anual

D) Otro

¿Cuál? \_\_\_\_\_

¡Gracias!

## **10.2 Entrevista de diagnóstico dirigida a la gerente y representante legal, y accionista de la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”**

Entrevista realizada a

Nombre \_\_\_\_\_

Buenos días

La presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos e información importante para realizar el trabajo de campo, en el desarrollo de nuestro trabajo monográfico titulado DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO EN LA EMPRESA SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S. Tales datos serán de vital importancia para verificar la posible causa y efectos del tema que se han enfocado en este establecimiento. En virtud a lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que a continuación mencionaremos. No esta demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad.

1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo actividad la empresa?
2. ¿A qué se dedica la empresa?
3. ¿Tiene definida una estructura organizacional?
4. ¿Cuenta con un organigrama definido?
5. ¿Actualmente que puestos tiene definidos?
6. ¿Cuál es el objetivo del puesto de trabajo de sus empleados?
7. ¿Conoce los riesgos a los cuales están expuestos sus empleados en su respectivo puesto de trabajo?
8. ¿Considera necesario la creación de más puestos de trabajo en la empresa?
9. ¿Tiene un manual de funciones?
10. Si en la pregunta anterior respondió SI ¿Considera que este manual de funciones está bien diseñado y se ajusta a las necesidades de la empresa?

11. ¿Bajo qué criterio desarrolla el proceso de reclutamiento?
12. ¿Tiene claramente definido el perfil de cada uno de los puestos de trabajo?
13. ¿Qué especificaciones requiere al momento de hacer el proceso de reclutamiento?
14. ¿La empresa hace procesos de subcontratación?
15. Si en la pregunta anterior respondió SI ¿Ha considerado llegar a tener en su plantilla de personal a una persona que supla esta necesidad de subcontratación?

¡Gracias!

### **10.3 Informe de Consentimiento informado Diseño de puestos de trabajo en la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”**

Le estamos pidiendo participar en la investigación sobre Diseño de Puesto de trabajo, dirigida por **Ana Patricia Díaz Aldana** profesora de la Universidad Pedagógica Y Tecnológica de Colombia, y los estudiantes de Administración de Empresas, **Gina Julieth Acuña Agudelo** e **Iván Darío González Hernández**.

El propósito de este estudio Realizar un diseño de puestos de trabajo en la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” en el municipio de Chiquinquirá Boyacá. Este Informe de consentimiento se da a usted para ayudarle a entender las características del estudio, de tal modo que usted pueda decidir voluntariamente si desea participar o no. Si luego de leer este documento tiene alguna duda, pida al personal del estudio que le explique. Ellos le proporcionarán toda la información que necesite para que usted tenga un buen entendimiento del mismo.

Este estudio no implica ningún riesgo para su organización. Sus respuestas no le ocasionarán ningún riesgo ni tendrán consecuencias para usted, su empleo o su reputación. De participar de todo el estudio los beneficios directos que recibirá usted son los resultados de las evaluaciones y la posibilidad de diseñar un puesto de trabajo dentro de la organización.

Las únicas personas que sabrán que usted participó en el estudio somos los miembros del equipo de investigación. Nosotros no divulgaremos ninguna información sobre usted ni su organización, o proporcionada por usted durante la investigación. Cuando los resultados de la investigación se publiquen o se discutan en conferencias, no se incluirá información que pueda revelar su identidad. Si es su voluntad, su nombre no será registrado en el cuestionario ni en ninguna otra parte. Nadie fuera del equipo de investigación tendrá acceso a su información sin su

autorización escrita. Si durante el diligenciamiento del cuestionario o posterior al usted tiene alguna duda puede contactarse con la directora que conduce este proyecto: **Ana Patricia Díaz Aldana**, teléfono 3133425640, correo electrónico: ana.diaz02@uptc.edu.co. Su participación en esta investigación es voluntaria. Su decisión de participar o no en este proyecto no afectará sus relaciones actuales o futuras con la UPTC. Si usted decide participar, usted está libre de retirarse en cualquier momento sin tener ninguna consecuencia para usted. En el momento que solicite información relacionada con el proyecto los investigadores se la proporcionarán.

Consentimiento del sujeto del estudio: He leído y escuchado satisfactoriamente las explicaciones sobre este estudio y he tenido la oportunidad de hacer preguntas. Estoy enterado de los riesgos y beneficios potenciales de participar en este estudio y sé que puedo retirarme de él en cualquier momento. Autorizo el uso de la información de mi organización para los propósitos de la investigación. Yo estoy de acuerdo en participar en este estudio.

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Número de identificación: \_\_\_\_\_

Organización \_\_\_\_\_

Firma del investigador: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Firma del investigador: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

¡Gracias!

## 11.CONCLUSIONES

Mediante desarrollo de esta investigación se puede concluir que un diseño de puestos de trabajo resulta indispensable para cualquier organización, ya que gracias a este se lograra con mayor facilidad tener claro: los objetivos, las funciones, las responsabilidades, las especificaciones, condiciones y riesgos de un puesto de trabajo.

Por otra parte se puede concluir que sin una estructura organizacional adecuada el personal difícilmente podría contribuir al logro de los objetivos de la empresa, y para el caso de empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” la cual no contaba con un diseño de puestos y tampoco con un organigrama definido le resultaba difícil funcionar eficientemente, además de esto algunos cargos contaban con sobrecarga laboral producto de funciones que no les correspondía realizar y por este motivo se implementan en el desarrollo de esta investigación la creación de tres puestos de trabajo adicionales.

Por último se concluye que el aporte realizado por los autores en la realización de un diseño de puestos de trabajo en la empresa “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S” y la implementación del organigrama, será de suma importancia ya que traerá consigo beneficios, tales como la mejora de su organización en cuanto a la realización de actividades por parte de cada uno de los integrantes.

## 12. RECOMENDACIONES

- Este documento debe ser divulgado y distribuido a todo el personal de la empresa, con la finalidad de dar a conocer a fondo el contenido de los manuales.
- Se aconseja que sean actualizados continuamente los diseños de puestos y funciones, para evitar que queden obsoletos a un corto plazo.
- Se recomienda a la empresa realizar procesos de capacitación a los empleados periódicamente, aprovechando la facilidad que brindan los proveedores para realizarlas siendo de forma gratuita y que no generan un gasto para la organización.
- Se aconseja al personal: cumplir con todas las actividades que se asignaron en el diseño de puesto, para evitar de esta manera la duplicidad de funciones.
- Se recomienda que el puesto de Médico veterinario esta por prestación de servicios sea incluido en la plantilla de personal..... porque ...
- Se recomienda que la organización adopte la propuesta del diseño de puestos que contiene este informe, aunque esta acción implique un costo para la organización al tener que contratar más personal, esto debe verse más como una inversión, ya que traerá beneficios al generar mayor eficiencia en los procesos debido a que los miembros de la organización tendrán bien definidas sus responsabilidades y no realizaran tareas que no les corresponden.
- Se recomienda a la empresa que el puesto del administrador del almacén sea ocupado por uno de los almacenistas ya que dentro la organización dos personas ocupan el mismo cargo. Para la selección del aspirante al nuevo puesto de trabajo, entre los dos aspirantes se puede realizar un concurso de méritos esto con el fin de que sea ocupado por la persona que se acerque más al perfil descrito en el diseño de puesto.

### 13. BIBLIOGRAFIA

Alicia, ALLES Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias, nueva edición.

ALLES, Martha. 2005. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Volumen 1". s.l. : Ediciones Granica, 2005, pág. 22. 14ZELAYA. Op. cit., Pag. 72..

—. 2009. Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. argentina : ediciones granica, 2009.

CHIAVENATO idalberto. 2002. gestion del talento humano. s.l. : McGraw Hill, 2002, págs. 166-168.

—. 2002. gestion del talento humano. Bogotá Colombia : McGraw Hill, 2002, págs. 170-171.

—. 2002. gestion del talento humano. Bogotá Colombia : McGrwHill, 2002, págs. 173-174.

CHIAVENATO, idalberto. 2004. Gestion del talento humano. Bogotá Colombia : MC GRAW HILL, 2004, pág. 91.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del talento humano. s.l. : McGraw Hill, págs. 286-287.

—. 2002. Gestion del talento humano . Bogotá Colombia : MC GRAW HILL, 2002, págs. 388-389.

CHIAVENATO, idalberto. 2002. gestion el talento humano. bogota : McGraw Hill, 2002, pág. 4.

—. 2002. gestion el talento humano. bogota : McGraw Hill, 2002, pág. 165.



CHIAVENATO, Idalberto. 1997. Recursos Humanos. Sao Paulo, : Editorial Atlas, 1997, págs. 285-287.

CHIAVENTAO, idalberto. 2004. introduccion a la teoria general de la administracion. s.l. : McGraw Hill, 2004.

DOLAN Simón, VAALLE Ramón, JACKSON Susan, SCHULLER Randall. “La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. .

—. La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.

Elba, GAMA BERNAL. [aut. libro] ” Bases para el análisis de puestos”.

—. [aut. libro] Bases para el análisis de puesto.

Frederick, HERBERG. 1966. the work and nature of man, cleveland, ohio, the world publ. 1966, pág. 176.

GAMA BERNAL alba. *bases para el analisis de puesto*.

HACKMAN, Edwar E. LAWLER Richard. 1974. corporate profits and employee satisfaction. Nueva York : McGraw Hill, 1974, pág. 198.

HACKMAN, J Richard. 1975. A new estrategy for job enrichment. california : s.n., 1975, págs. 55-71.

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/29/importancia-de-las-aptitudes-y-actitudes-en-el-ambito-empresarial/>. [En línea]

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/29/importancia-de-las-aptitudes-y-actitudes-en-el-ambito-empresarial/> . [En línea]

2014. <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/importancia-de-las-aptitudes-y-actitudes-en-el-ambito-empresarial/> . [En línea] 29 de 04 de 2014.

<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml#capi> . [En línea]

<https://es.m.wikipedia.org/wiki/chinquinquir%C3%A1>. [En línea]

idalberto, CHIAVENATO. 2002. gestion del talento humano. Bogotá Colombia : McGraw Hill, 2002, págs. 179-180.

Julio., ZELAYA Lüke. 2006. "Clasificación de Puestos". primera edicion. Costa Rica : Editorial Universidad Estatal a Distancia San Jose, 2006, pág. 8.

Miguel, GELABERT PORRET. 2012. Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. s.l. : ESIC Editorial, 2012, pág. 21.

Oldham, J.Richard JACKMAN y Greg R. 1976. motivation through the design of work. 1976, págs. 250-279.

William B. Werther, Jr, Keit Davis. 2000. administracion de personal y recursos humanos. Mexico D.F : McGraw Hill, 2000, págs. 104-105.

William B. Werther, Jr. Keit Davis. 2000. Administarcion de personal y recursos humanos . Mexico D.F : McGraw Hill, 2000, págs. 102-103.

ZELAYA LÜKE, Julio. 2006. "Clasificación de Puestos". primera edicion. Costa Rica. : Editorial Universidad Estatal a Distancia San José., 2006, pág. 150.

Chiavenato, I. (2002). gestion de talento humano . BOGOTA: Mc GRAW-HILL.

Chiavenato, I. (2002). Gestion del Talento Humano. McGRAW-HILL.

<http://conceptodefinicion.de/capacitacion/>. (s.f.).

<http://inducccionrrhh.blogspot.com.co/>. (s.f.).

<http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/21/1322Tema%201%20Sistemas%20de%20valuaci%C3%B3n%20de%20Puestos.pdf>. (s.f.).

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>.  
(s.f.). Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>.

<http://www.minjusticia.gov.co/Ministerio/RecursoHumano/AsignacionesSalariales.aspx>. (s.f.).

<https://fundaciontelevisa.org/valores/valor/responsabilidad>. (s.f.).

<https://fundaciontelevisa.org/valores/valor/responsabilidad>. (s.f.).

<https://www.arlsura.com/index.php/component/content/article/59-centro-de-documentacion-anterior/gestion-de-la-salud-ocupacional-/335--sp-8606>.  
(s.f.).

[https://www.arlsura.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=336&catid=59:gestion-d](https://www.arlsura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=336&catid=59:gestion-d). (s.f.).

<https://www.isotoools.org/2015/09/10/riesgo-laboral-definicion-y-conceptos-basicos/>.  
(s.f.).

<https://www.minsalud.gov.co/proteccion-social/RiesgosLaborales/Paginas/enfermedad-laboral.aspx>. (s.f.).

Idalberto, C. (2002). *Gestion del Talento Humano*. McGRAW-HILL.

Jse Luis Jaramilo Laborde, O. L. (2015). *Diseño y analisis del puesto de trabajo*. barranquilla: UN UNIVERSIDAD DEL NORTE.

Laborde, J. L.-O. (2015). *Diseño y analisis del puesto de trabajo*. Barranaquilla: UN universidad del norte.